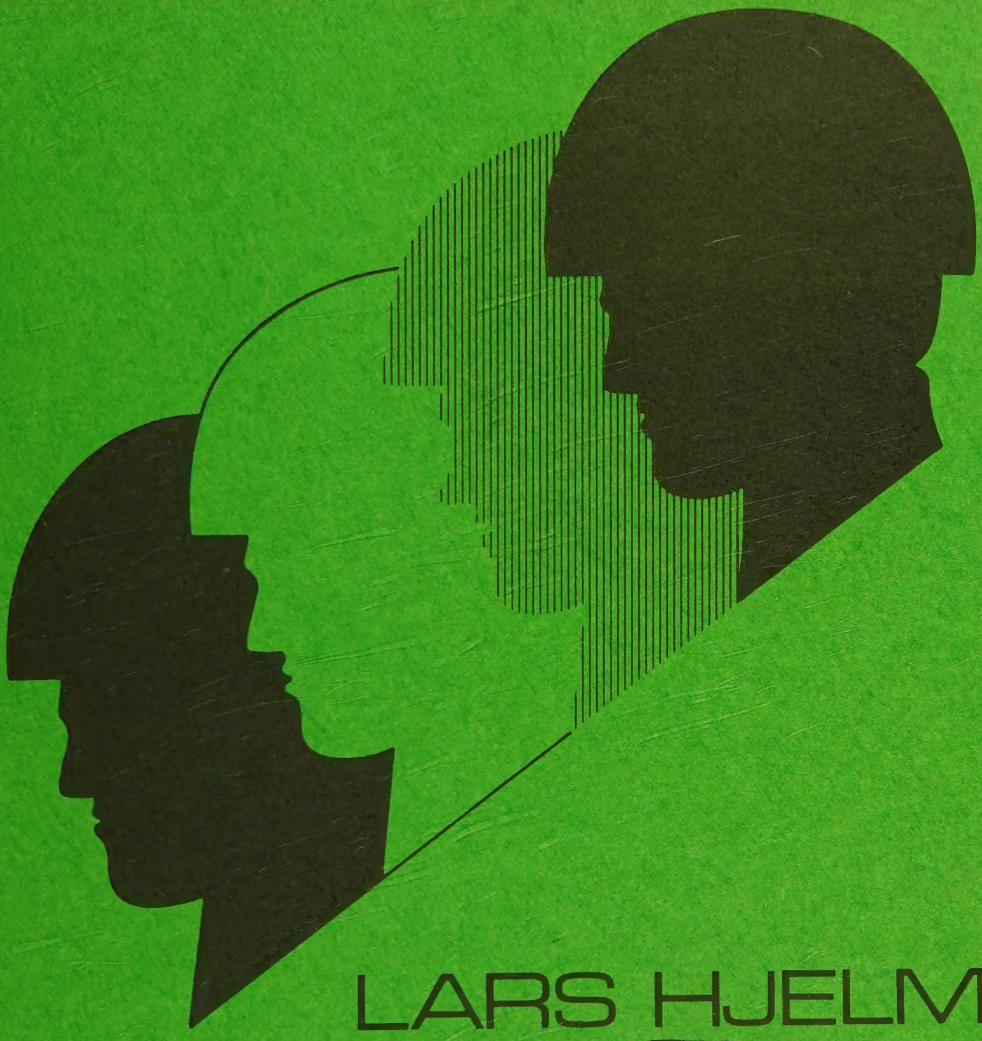


LARS HJELM

Samspelet

vid ett militärt förband

1974

SAMSPELET VID ETT MILITÄRT FÖRBAND — EN ANALYS AV BEFÄLS OCH VÄRNPLIKTIGAS SYN PÅ UTBILDNINGSPROCESSEN

Akademisk avhandling

som för avläggande av filosofie doktorsexamen vid
Uppsala universitets samhällsvetenskapliga
fakultet kommer att framläggas till offentlig
granskning å universitetets lärosal VIII
torsdagen den 19 december 1974 kl 10

av

Lars Hjelm
Fil. lic. av Upplands nation

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41548924_0012

LARS HJELM

Samspelet

vid ett militärt förband

-en analys
av befäls och värnpliktigas
syn på utbildningsprocessen

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

LiberTryck Stockholm 1974

FÖRORD

Huvudsyftet med föreliggande avhandling har varit att analysera utbildningsprocessen vid ett militärt förband och därmed ge ett bidrag till en förbättring av densamma. Arbetet består av en teoretisk och en empirisk del. Den teoretiska bakgrunden syftar till att på några viktiga punkter ge huvuddragen av ett referenssystem, som gör det möjligt att placera in en undersökning som vår i sitt större sammanhang. Den empiriska delen består av en rad enkäter bland stampersonal och värnpliktiga vid ett bestämt förband (P 1 i Enköping).

I del 1 behandlas inledningsvis problem och syfte. I de följande tre avsnitten lämnas en redovisning för tidigare forskning om auktoritet och makt, ledarskap och grupprocesser, motivation och aktivitet. Vissa konkreta frågeställningar avser slutligen att förmedla övergången mellan teoretisk och empirisk del.

I del 2 lämnas först erforderliga uppgifter om undersökningens uppläggning och data rörande vissa bakgrundsfaktorer. I huvudkapitlet ledarskap och grupprocesser belyses inbördes relationer vid förbandet, samarbete, disciplin, arbetssituation, medinflytande, arbetsledning och ledarskapsdimensioner, dvs de problem, som i särskild grad berör samverkan vid utbildningen mellan befäl och trupp.

Chefen för armén har välvilligt givit tillstånd och ställt medel till mitt förfogande för undersökningens genomförande.

Jag har även erhållit ekonomiskt stöd från Statens råd för samhällsforskning.

Jag vill samtidigt betyga min stora tacksamhet till befäl och värnpliktiga vid det förband, som deltagit i undersökningen, för deras sätt att besvara alla frågor, deras uppriktighet vid svaren och allt det intresse de visat.

Synpunkter av stort värde har under arbetets gång lämnats av civil och militär expertis. Professor Wilhelm Sjöstrand i Uppsala, som i slutfasen av mitt arbete har varit min handledare, har gett mig all den hjälp han förmått för att bringa min forskning till ett lyckligt slut. Jag vänder mig vidare till bl a professor Karl-Georg Ahlström vid lärarhögskolan i Uppsala, bitr professor Gösta Berglund vid institutionen för pedagogik vid Uppsala universitet, universitetslektor Lars Bäckström vid pedagogiska institutionen i Linköping, chefen för personaladministrativa rådet i Stockholm Lennart Lennerlöf, rektorn för institutet för högre kommunikations- och reklamutbildning i Stockholm Chris Ottander, förutvarande chefen för MPI i Stockholm professor Jan Agrell samt till översten av 1. graden och stabchefen vid militärområdesstaben i Östersund Bengt Hallenberg och översten vid arméstaben i Stockholm Robert Lugn.

Forskningsingenjörerna Ulf Bergström och Georg Karlén vid FOA/MPI och forskningsingenjören Bo Jacobsson i Uppsala har medverkat vid databearbetningen.

Byråassistenten Rune Holm, tecknaren Lars Davidsson och fanjunkaren Kurt Strömberg vid arméstabens bilddetalj har biträtt vid utformningen av layout,

diagram, tabeller m m. Utskrift av manuskriptet har utförts av personal vid P 1 i Enköping.

Jag tackar alla dessa för deras bistånd.

Enköping i oktober 1974

Lars Hjelm

INNEHÅLL

Del 1 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

1	**Problem och syfte**	7
1.1	Problem	7
1.2	Syfte	8
2	**Distinktioner i samband med begreppen auktoritet och makt**	12
3	**Ledarskap och grupprocesser**	14
3.1	Allmän översikt	14
3.2	Ledarbeteende	21
3.3	Grupp och grupprocesser	25
4.	**Motivation och aktivitet**	29
4.1	Relevanta synpunkter i samband med motivationsprocessen	29
4.2	Motivation och aktivitet	33
4.3	Motivation och företagsdemokrati	36
5	**Sammanfattning**	39
6	**Data och problem vid den fortsatta forskningen**	41

Del 2 UNDERSÖKNINGENS UPPLÄGGNING OCH RESULTAT

7	**Grundläggande uppgifter om undersökningen**	44
7.1	Ett förbands organisation	44
7.2	Försökspersoner	45
7.3	Använda metoder för insamlande av data	47
7.4	Datainsamling och statistisk bearbetning	49

8	**Bakgrundsfaktorer**	51
8.1	Bakgrundsdata	51
8.2	Befälets och de värnpliktigas yrkesutbildning	57
8.3	Sammanfattning	61
9	**Ledarskap och grupprocesser**	63
9.1	Relationer och samarbete	63
9.2	Disciplin	67
9.3	Befälens arbetssituation	75
9.4	Medinflytande (företagsdemokrati)	78
9.5	Truppbefälets och de värnpliktigas arbetssituation	81
9.6	Arbetsledning	83
9.7	Ledarskapsdimensioner	87
10	**Utbildning**	113
11	**Sammanfattning och förslag**	123
12	**Summary**	133
	Litteraturförteckning	

Del 1

TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

1 Problem och syfte

1.1 Problem

Armén utbildar själv den personal som skall bestrida de funktioner, vilka är nödvändiga för att armén skall kunna lösa sina uppgifter. Arméns effektivitet är därför i hög grad beroende av att den kan ge god utbildning och att officerare kan lösa sina åligganden som chefer, ledare och lärare. Utbildning och ledarskap är väsentliga delar av varje befäls verksamhet.

Situationen i samhället är praktiskt taget aldrig statisk utan det pågår en dynamisk utvecklingsprocess med djupgående förändringar till följd – förändringar som på olika sätt även kommer att påverka försvarsmakten.

Dagens ungdom skall i den nya grundskolan och gymnasieskolan icke enbart lära känna de värderingar, på vilka vårt samhälle har byggts, men också bibringas kunskap om och förmåga till kritisk analys av andra åskådningar. Vad ungdomen sedan väljer ur mängden av det förflutnas erfarenhet och tänkande eller av aktuella idéströmningar, när de bygger upp sin egen världsbild, kan inte dagens skola avgöra. Det ankommer på eleverna själva.

Omdaningen har emellertid icke ägt rum enbart inom det allmänna skolväsendet. Strukturförändringar sker snarare primärt på de skilda områdena inom vårt samhälle. Förhållanden på arbetsmarknaden, det socialpolitiska reformarbetet, den ökade fritiden, förändringar i levnadsstandarden, ett vidgat internationellt intresse, ändrade umgängesformer, krav på ökad jämlikhet, medansvar och medinflytande m m inverkar starkt på människors inställning och livsföring.

Dessa strukturförändringar inom samhället påverkar i sin tur situationen inom armén. Det syns befogat att fråga:

- Hur beter sig våra militära ledare i relation till den ständigt fortgående sociala processen?
- Finns det några skillnader mellan den svenske medborgarens aktuella beteendemönster och den militäre ledarens?
- Hur fungerar kontakterna mellan olika befälsgrupper och de värnpliktiga?
- Är de hittills godtagna ledarskapsprinciperna riktiga?

Problemet kan också formuleras på detta sätt:
Hur skall man under givna betingelser lära befäl och värnpliktiga att arbeta

tillsammans på ett sådant sätt, att man samtidigt kan tillfredsställa individens behov och den militära organisationens mål?

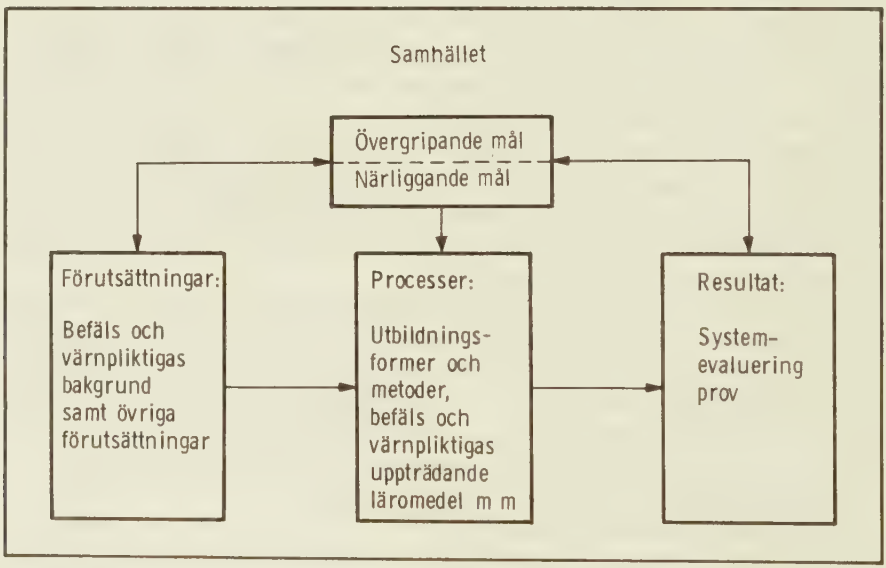
Det torde därför såväl ur praktisk som vetenskaplig synpunkt vara av intresse att analysera, hur befäl och värnpliktiga med hänsyn till sina egna erfarenheter upplever utbildningsprocessen vid ett militärt förband.

1.2 Syfte

Huvudsyftet med föreliggande undersökning har varit att kartlägga upplevelser av samspelet vid utbildningsprocessen mellan befäl och trupp vid ett militärt förband och därmed ge ett bidrag till planeringen av en förbättrad utbildning av stampersonal och värnpliktiga.

All utbildning och undervisning, oavsett grad av komplexitet, kan ses som ett system med tre huvudkomponenter: förutsättningar, process och resultat. Det som den här avhandlingen närmast kommer att behandla är processen.

Följande schematiska skiss, som går att tillämpa både på makro- och mikroplanet, åskådliggör vad som åsyftas.



Figur 1.1 Schematisk modell för ett utbildningssystem

Eleverna, i detta fall de värnpliktiga, är utsatta för en tillrättalagd påverkanprocess, vars resultat kan studeras genom de förändringar, som de genomgår under sin grundutbildning och som framträder i ökade kunskaper och färdigheter, förändrade attityder m m.

Det militära förbandet bedriver sin verksamhet inom vissa organisatoriska ramar, till vilka bl a kan räknas personal för samordning av förbandets ekonomiska resurser, resurser av materiel, lokaler med utrustning och hjälpmedel, skjutfält,

utbildningsanordningar, dess befäl såväl som åldersklassens storlek och regler för dennas uttagning m m.

Till processen hör de undervisnings- och arbetsformer samt den utbildningsmetodik, som används vid det militära förbandet för utbildning i olika övningsgrenar och ämnen eller annan verksamhet, samt befäls och värnpliktigas uppträdande.

Den militära grundutbildningen kan ses som ett system på tre nivåer, nämligen

- allmänmilitär utbildning
- befattningsutbildning
- förbandutbildning.

Mål för den allmänmilitära utbildningen är att ge den värnpliktige förmåga dels att kunna försvara sig själv, dels skydda sig själv mot olika stridsmedel under svåra yttre förhållanden, samt ge sig själv och kamrater första hjälpen vid skada.

Befattningsutbildningen syftar till att ge den enskilde sådana kunskaper och färdigheter att han under förbandsutbildningen kan lösa vissa bestämda uppgifter som t ex bilförare, stridsvagnsskytt eller gruppchef. De under befattningsutbildningen inlärda kunskaperna och färdigheterna tillämpas under övningar i förband, där de olika befattningshavare samtränas under efterhand ökade krav på snabbhet och precision.

Grundutbildningen avslutas med förbandsutbildning i krigsorganiserade förband med mål att samträna grupper, plutoner och kompanier i bataljonsförband.

De närliggande målen för grundutbildningen är att ge de värnpliktiga sådana kunskaper och färdigheter att de efter avslutad utbildning kan placeras i sina befattningar i olika enheter av krigsorganisationen. Det övergripande målet är att skapa krigsdugliga förband.

För att kartlägga den totala interaktionen mellan befäl och trupp vid ett militärt förband skulle det krävas en omfattande och till tiden utdragen

- förutsättningsanalys (makromål- och mikromålanalyser, studium av ramfaktorer m m)
- processanalys (metodanalys, interaktion mellan befäl och värnpliktiga)
- resultatanalys (utbildningsvärdering).

En begränsning måste därför genomföras vid denna undersökning. Liksom i all utbildning är i det militära systemet själva processen det kanske mest intressanta. Vad kännetecknar alltså den militära utbildningsprocessen och vilka delar av processen är av verklig betydelse? De variabler, som ur vetenskaplig och praktisk synvinkel främst är av vikt att studera är

- relationer och samarbete mellan befäl och värnpliktiga
- disciplinens utformning
- arbetssituationens gestaltning
- arbetsledning, särskilt vid arbete i grupp
- de värnpliktigas stimulering till effektivitet (motivation)

- införande av företagsdemokrati i olika sammanhang
- olika slag av ledarbeteende
- attityder till utbildningen och dess uppläggning.

Huvudsyftet med undersökningen har varit att ta reda på de i processen involverade individernas syn, dvs hur befäl och värnpliktiga mot bakgrund av sina erfarenheter upplever själva processen i ett militärt utbildningssystem och hur deras syn rimmar med vad tidigare forskning framlagt.

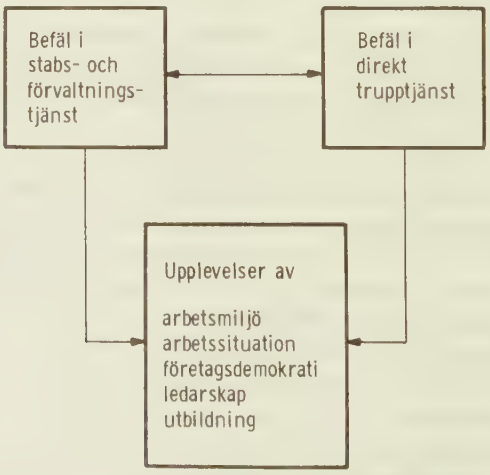
För att få en helhetsbild av situationen vid ett militärt förband och därmed öka möjligheterna att generalisera och överföra erfarenheter från ett förband till ett annat krävs en analys av samspelet

- mellan befäl på olika nivåer och inom olika arbetsområden
- mellan befäl som tjänstgör vid trupp och de värnpliktiga
- mellan de värnpliktiga inbördes.

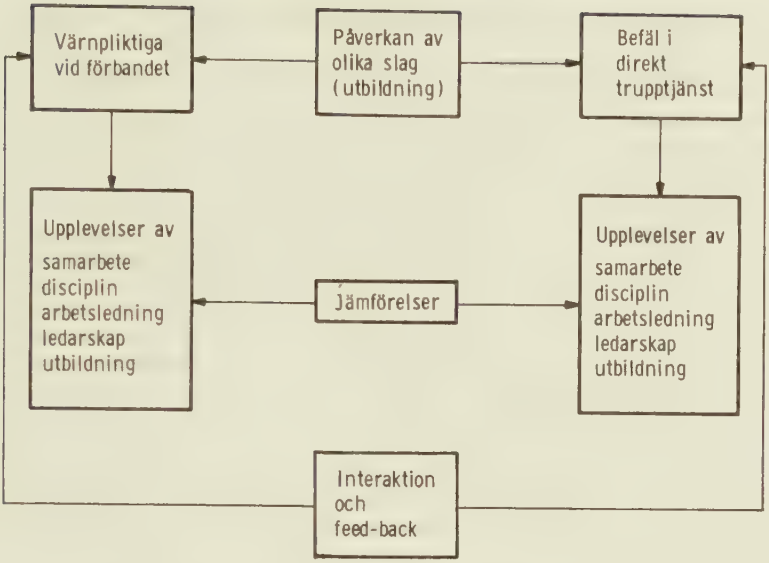
Stampersonalen vid ett militärt förband torde i stort sett utgöra ett representativt urval av yrkesbefäl med i huvudsak samma åldersfördelning, samma utbildningsbakgrund och likvärdig militär allmän- och specialutbildning som vid övriga förband.

De värnpliktiga vid ett arméförband utgör på motsvarande sätt ett sannolikt tillräckligt representativt urval av den åldersklass på cirka 40000 man, som årligen genomför sin militära grundutbildning inom armén.

För att undersökningen skulle komma att baseras på ett urval, som skulle kunna betraktas som utan tvekan representativt för samtliga förband inom armen, skulle detta ha skett genom slumpmässigt eller stratifierat förfarande. Detta var av praktiska skäl ogenomförbart. Enda sättet var att välja ett förband, som hade möjligheter att delta.



Figur 1.2 Tablå för undersökningen med allt befäl vid förbandet



Figur 1.3 Tablå för undersökningen med befäl i direkt trupptjänst och trupp

Det ansågs också föga sannolikt att de stora tids- och kostnadsökningar som skulle uppstå, om man ville nå en fullt bevisad representativitet, skulle komma att stå i rimlig proportion till den större statistiska säkerheten och generaliserbarheten i de resultat som kommit fram.

Det är emellertid icke berättigat att med säkerhet hävda, att de uppnådda resultaten är fullt representativa för alla militära förband. Med den tillämpade metodiken torde dock en betydande grad av allmängiltighet hos undersökningen kunna påräknas.

Ovanstående figurer visar den principiella uppläggningen.

Upplevelser och interaktion hos olika grupper av befäl i direkt trupptjänst på olika nivåer borde kunna bli föremål för särskild analys. Rent principiellt förefaller detta berättigat men den granskning som skett i detta hänseende av det undersökta materialet visade att det icke fanns anledning att göra en sådan uppdelning. Vi kan därför direkt övergå till efterföljande tablå för processanalysen i vad gäller befäl i trupptjänst och värnpliktiga.

Därtill kommer de värnpliktigas egen interaktion och olika slag av upplevelser. Man kan här spåra en ömsesidig påverkan. Denna viktiga sida av utbildningsprocessen i sin helhet har icke ägnats större uppmärksamhet, eftersom det föreligger en mångfald av varianter och undersökningen av rent praktiska skäl har fått begränsas.

Upplevelser och interaktionssystem av här angivna slag är naturligtvis i realiteten icke isolerade från varandra. Den forskningsmetodik, som vi använt, torde dock ge möjlighet att teckna huvuddragen av själva utbildningsprocessen, något som vi kallat "samspelet vid ett militärt förband".

2. Distinktioner i samband med begreppen auktoritet och makt

De personer vid det militära förbandet och inom den militära organisationen, som i första hand formulerar normer och mål och påverkar individers beteenden, t ex genom olika former av kontroll, är de militära cheferna på olika nivåer. Eftersom dessa kan sätta sin prägel på alla aktiviteter, är det av vikt att studera bl a frågan om vad som menas med auktoritet och makt. Den militära organisationen är ju alltjämt strikt hierarkiskt uppbyggd, och befattningshavarna har därmed både över- och underordnade, i förhållande till vilka de tjänstevägen mottar och ger order.

Begreppet auktoritet har knappast haft den entydighet, som man skulle önska sig. Fram till vårt eget århundrade hade det t ex många gånger innebörden av att en person i ledande ställning eller en myndighet ägde rätt att bestämma och fatta beslut utan att ta hänsyn till önskningar och synpunkter hos dem som åtgärderna gällde. Därmed kom auktoritet att också avse vad som i och med de moderna diktaturernas framväxt i vår egen tid inbegripits i uttryck som "auktoritärt system" och "auktoritarianism". Mot varandra har på detta sätt således kommit att stå auktoritet i en ny och mer begränsad bemärkelse och auktoritarianism som en beteckning för maktutövning, vid vilken avseende i princip inte anses behöva fästas vid de enskilda individernas intressen och behov. Välkända i detta sammanhang är den forskning, som kom att gälla den s k auktoritära personligheten, och de undersökningar vilka försökte att i pedagogiska sammanhang avgränsa bl a auktoritär och demokratisk miljö från varandra (det nu sagda har i Sverige behandlats av t ex Pikas 1961 med förord av Sjöstrand).

Det visar sig emellertid vid en granskning av litteraturen på området, att auktoritets- och maktbegreppen fortfarande knappast preciserats på ett allmänt accepterat sätt.

Några exempel kan få belysa detta förhållande. Stogdill (1953) talar om auktoritet som "a derivative of responsibility, that is a right to enlist the assistance of specified others to perform one's task". En koppling mellan auktoritet och ansvar är relativt vanlig i tidigare definitionsförsök. Denna förknippning kommer så vitt man kan förstå att i viss mån förbinda auktoritet med en autokratisk bestämmanderätt. Enligt Scott m fl (1967) innebär auktoritet också krav på att utöva kontroll, utan att de uppfattningar det gäller har godtagits av underlydande. Hos Barnard (1952) skönjer man i sin tur ett annat synsätt. Här framträder auktoritet som term för ett verkligt samspel mellan olika befattningshavare vid beslutsprocesser och därpå grundad aktivitet.

För vår del har vi ansett två bidrag förtjäna särskild uppmärksamhet. Peabody (1964) inför en mycket viktig distinktion, då han försöker skilja mellan formell och verklig auktoritet. Den förra baseras på vederbörandes position eller ställning i en mer eller mindre hierarkiskt uppbyggd organisation, medan den senare grundar sig på rent personliga egenskaper som yrkesskicklighet och erfarenhet. Denna uppdelning är intressant att jämföra med analysen hos Bachrach och Baratz (1972 – jämför Leyman 1974). Enligt dessa forskares mening innebär både auktoritet och makt en interaktion mellan olika parter. Kännetecknande för ett maktför-

hållande skulle bl a vara att A genomdriver en åtgärd, vilken visserligen sker med B:s medgivande men vid behov under klart uttalat hot om allvarliga påföljder vid vägran. Därmed skulle dock inte i realiteten ett tvång föreligga på så vis, att A förverkligar sina avsikter, även om B nekar till att godta dessa. Auktoritet skulle däremot utgöra ett slags antites till makt, såtillvida som att B i detta fall böjer sig för A:s synpunkter, emedan B för egen del verkligen själv kan instämma i dem.

Framställningen hos Bachrach och Baratz går väl icke fri från kritik och invändningar, men det är uppenbart att den i hög grad är relevant för den motsättning mellan auktoritet och auktoriarianism, vilken nyss berörts. Man skulle t ex kunna påpeka att makt i betydelse av möjlighet att utöva inflytande ingalunda alltid behöver inkludera olika former av hot eller sanktioner. I detta sammanhang förefaller det vara tillräckligt klargörande att skilja mellan en auktoritarianism, som icke väjer för att driva en vilja igenom med hjälp av både hot och reellt tvang, och auktoritet i betydelse av en påverkan på grundval av bl a ömsesidiga emotionella relationer, det hänsynstagande som är förbundet med dessa och respekt för kompetens, kunskap och erfarenhet m m. Ett sådant särhållande av de båda begreppen kommer som synes att nära överensstämma med Peabodys distinktion mellan formell och verklig auktoritet. Det råder heller inte någon motsättning mellan denna begreppsbildning och vad Wrong (1968) framhåller om nödvändigheten av en balans mellan makt, beslutsfattande och handling. Vad Wrong avser tycks nämligen främst vara att någon inte skall missbruka sin formella ställning, vare sig avsiktligt eller oavsiktligt enligt den expressiva bilden: "Does not the elephant who dances with the chickens exercise a power of life and death over them even though he has no wish to trample them underfoot?" (Wrong, 1968, sid 677).

Det finns många undersökningar som i anslutning till det nu sagda direkt belyser förhållandena i militära sammanhang. Stouffer m fl (1949, 1952) har sålunda redovisat vissa observationer från andra världskriget. Enligt dem tycks den hierarkiska positionen och därmed sammanhängande social distans lätt skapa barriärer mellan officerare och manskap. Stouffer m fl konkritiserar vad de avser med sådana företeelser som hälsningsplikt och användning av tilltalsordet "Sir" till officerare. Det visade sig att sådana yttre omständigheter med tiden lätt kunde komma att förväxlas med en verklig respekt för militär duglighet och kompetens, vilket i sin tur sedan kunde komma att färga av sig i befälets beteende mot de underlydande med risk för åsidosättande av dessas önskningar och förväntningar. Vad Stouffer m fl belyst är annorlunda uttryckt det förhållandet, att formell auktoritet kan komma att ersätta och t o m omöjliggöra en sund utveckling av den reella auktoriteten.

Moskos (1968) undersökte för sin del vissa amerikanska förband i Vietnam och fann, att samarbetet mellan officerare och trupp minskade, när det yttre hotet under t ex uppehåll bakom fronten avtog. Under sistnämnda förhållanden utvecklade sig t o m stark kritisk inställning mot armén och den militära situationen. Kontakten mellan olika kategorier minskade och de traditionella privilegierna inom det hierarkiska systemets ram framträdde starkare och skapade gränser mellan individerna på olika nivåer. Den formella auktoriteten kom relativt

sett nu att få större tyngd i jämförelse med den reella.

Om man tillämpar de synpunkter som här redovisats i fråga om auktoritet och auktoritarianism på vårt existerande militära utbildningssystem, får man naturligtvis icke förbise det faktum, att utvecklingen inom västerländsk demokrati på praktiskt taget alla områden gått och går mot en starkare understrykande av vad Peabody för sin del betecknat som reell auktoritet. Man måste också hålla i minnet att utbildningen i fred ytterst siktar till ett effektivt försvar under krigsförhållanden. Det torde då vara odiskutabelt, att man under utbildningen i fred måste sträva efter att bygga upp en gruppdynamik, som vilar på ett ömsesidigt givande och tagande och som ger möjlighet för alla parter att låta kompetens och skicklighet komma till sin fulla rätt vid t ex undervisning och praktiska övningar. Samtidigt måste hela denna utbildning skapa möjlighet för att den rent formella auktoriteten utan invändningar kan göra sig starkare gällande i stridssituationen, eftersom detta av olika skäl, t ex de många gånger starkt begränsade tidsmarginalerna, torde vara nödvändigt. Erfarenheterna från den nyss refererande undersökningen i samband med kriget i Vietnam tycks visa, att en målsättning av detta slag inte är orealistisk.

I krigssituationen synes det vara självklart att förlita sig på den reella auktoriteten, samtidigt som man inte opponerar sig mot att den formella positionens maktbefogenheter måste utnyttjas. Däremot måste man uppenbarligen sikta till att låta den formella auktoriteten i fred spela en mindre framträdande roll än vad den tydligen gjorde inom det amerikanska militära systemet i det berörda fallet. Konsekvenserna blir eljest uppkomsten av den kritiska inställning som Stouffer m fl konstaterade, och vi kan för vår del räkna med att få en motsvarighet till denna under fredsutbildningen i form av företeelser som maskning, hög sjukskrivningsfrekvens och andra mer raffinerade sätt att sabotera planlagda aktiviteter.

Den springande punkten i det nu berörda sammanhanget blir, som inledningsvis antyddes, de militära chefernas möjlighet att på ett riktigt sätt påverka det militära förbandet och kontrollera dess aktiviteter i samband med utbildningen. Därmed leds uppmärksamheten på ett självklart sätt över till problemet om ledarskap och de grupprocesser, som det gäller att utveckla i en mer demokratisk anda än det hittills existerande systemet förefaller att ha åstadkommit.

3 Ledarskap och grupprocesser

3.1 Allmän översikt

Den följande översikten avser främst att ge en uppfattning om hur några representativa forskare ser på *ledarskapsbegreppet*. Översikten gör på intet sätt anspråk på att vara fullständig men söker klargöra vissa problem, som blir aktuella i den undersökning förf. genomfört.

Stogdill (1948) granskade föreliggande litteratur om ledarskap. Hans slutsatser konstituerar den moderna syn på detta, som nu allmänt har accepterats: "The

evidence suggests that leadership is a relation that exists between persons in a social situation, and that persons who are leaders in one situation may not necessarily be leaders in the other situations ... The findings suggest that leadership is not a matter of passive status, or of the mere possession of some combination of traits. It appears rather to be a working relationship among members of a group, in which the leader acquires status through active participation and demonstration of his capacity for carrying cooperative tasks through to completion. Significant aspects of this capacity for organizing and expediting cooperative effort appear to be intelligence, alertness to the needs and motives of others, and insight into situations, further reinforced by such habits as responsibility, initiative, persistence, and self confidence. The studies surveyed offer little information as to the basic nature of the personal qualifications" (Stogdill, 1948, sid 65–66).

Stogdills slutsatser om ledarskap kan summeras i

- ledarens förmåga, som används till aktivt deltagande med
- goda prestationer som följd och som vittnar om
- ansvar och resulterar i
- hög status.

Enligt Stogdills referensram är en ledare en gruppmedlem med stark motivation att producera grupprörelser i riktning mot gruppmålet. De fyra faktorerna är karaktäristiska för gruppmedlemmar, som har speciell kompetens att producera rörelse i riktning mot mål.

Stogdill uppmärksammade även en annan omständighet, nämligen situationens betydelse. Hans studier tycktes stödja teorin att ledare har åtminstone några mätbara personlighetsegenskaper. När han emellertid granskade dessa fann han att de varierade från situation till situation. Han kom till den slutsatsen, att det skulle vara mera fruktbart att betrakta ledarskap som ett förhållande mellan individer i en social situation snarare än som vissa egenskaper hos den formelle ledaren: "A person does not become a leader by virtue of the possesion of some combination of traits, but the pattern of personal characteristics of the leader must bear some relevant relationship to the characteristics, activities, and goals of the followers. Thus, leadership must be conceived in terms of the interaction of variables which are in constant flux and change" (Stogdill, 1948, sid 64).

Detta är en mycket viktig slutsats. Om förutsättningarna enbart hade varit att ledare hade vissa mätbara kvaliteter eller egenskaper, som skilde dem från andra, skulle frågan ha blivit: Är ledare födda till ledare eller har de fått en sådan bakgrund eller erfarenhet, som gör att de lyckas med vad andra icke kan? Det hade vidare varit nödvändigt att konstatera att ledare i en situation är ledare även i en annan.

Ledarskapsforskningen har ofta utförts på små grupper (jfr t ex Hare, Borgatta & Bales, 1955). Lewin och hans medarbetare har emellertid utan tvivel haft ett fundamentalt inflytande på den allmänna begreppsbildningen. Ofta nöjer vi oss med att karaktärisera ett ledarbeteende som mer eller mindre demokratiskt,

släpphänt eller auktoritärt. Jämförelser mellan forskningsresultat från olika studier hämmas dock av det faktum, att författarna har skilda definitioner på ledarskap.

Katz och Kahn (1952) presenterade för sin del utifrån en mera omfattande datainsamling som ledarskapsdimensioner

- differentiation of suversisory role – beteende hos ledaren, som återspeglar hans förmåga till planering och verkligt ledarskapsbeteende i motsats till att göra medarbetarens jobb
- closeness of supervision – beteende, som bidrar till en mera allmän arbetsledning, medför mindre detaljövervakning och ökad delegering av ansvar
- employee orientation – beteende, som betonar stödjande personliga relationer och som återspeglar ledarens personliga intresse för medarbetarna
- group relationships – beteende hos ledaren, som resulterar i gruppsammanhållning.

I en senare undersökning, byggd på en kombination av tidigare teori och genomgång av empiriska data, postulerade Kahn (1958) att till ledarskapet hör

- providing direct need satisfaction – beteende hos ledare, som direkt hjälper medarbetare att nå behovstillfredsställelse
- structuring the path to goal attainement – beteende, som hjälper medarbetarna att se hur de kan tillfredsställa egna behov genom att uppnå gruppmål
- enabling goal achievement – beteende, som undanröjer hinder för måluppnående, genom att ledaren hjälper till att ta bort flaskhalsar som löser andra planeringsproblem
- modifying employee goals – beteende, som påverkar de personliga målen hos gruppen i lämpliga riktningar sett ur organisationens synpunkt.

Forskare vid Ohio State University prövade 1945 nio hypotetiska ledarskapsaspekter. Stogdill och Coons (1957) konstaterade efter faktoranalys betydelsen av

- maintenance of membership character, dvs beteende som är ägnat att bidra till att ledaren upplevs som en "bra kille"
- objective attainment behavior, dvs beteende som bidrar till att skapa målsättningar och åstadkomma en god arbetsstruktur
- group interaction facilitation behavior, dvs beteende som strukturerar kommunikationen inom gruppen, så att det uppstår en god gruppatmosfär och spänningar reduceras inom gruppen.

Halpin och Winer (1957) urskiljer för sin del

- consideration – personinriktat ledarskap, indikerande ledarens beteende gentemot underlydande såsom exempelvis att vara vänlig, ge förklaringar, behandla den underlydande som likvärdig etc
- initiating structure – arbetsinriktning, dvs ledarens beteende för att få underlydande att följa gällande normer, behålla hög standard i prestationer, klargöra sin egen roll och attityder till underlydande. Detta beteende tjänar att strukturera gruppen med hänsyn till uppnåendet av gruppmålen

- production emphasis – produktionsintensitet, dvs ledarens beteende att uppmuntra övertidsarbete och bättre prestationer än andra grupper
- sensitivity (social awareness) – sensitivitet eller social medvetenhet, dvs ledarens villighet att anpassa sig till förändringar, krav på den enskilde att offra sig för gruppen och medvetenhet om konflikter inom gruppen.

Halpin och Winer fann emellertid att de två sistnämnda dimensionerna svarade för en mycket liten del av variansen och uteslöt därför dessa. Modellen kom därför att innehålla consideration och initiating structure.

Cartwright och Zander (1960) uppdelar en ledares beteende på

- group maintenance functions
- group achievement functions.

Dessa två dimensioner är något bredare än konsideration och strukturering.

Likert (1961) betonar som faktorer för effektivt ledarskapsbeteende

- principle of suportive relations - ledarskapet måste vara sådant att individen får stöd och att hans självkänsla byggs upp och utvecklas
- group methods of supervision – organisationer fungerar endast om varje individ i den upplever att han tillhör en eller flera arbetsgrupper med hög grupplojalitet, förmåga till interpersonell kontakt och höga prestationsmål
- high performance goals – höga prestationsmål
- technical knowledge – tekniskt kunnande
- coordinating, scheduling, planning – ledaren förmedlar hur organisationen i övrigt fungerar.

Bowers och Seashore (1966) anser att man i alla dessa studier kan urskilja dimensionerna

- support – stöd, dvs beteende som ger andra möjlighet att utveckla sin känsla av personligt värde och betydelse
- interaction facilitation – relationsunderlättande beteende, dvs beteende som uppmuntrar medlemmarna att utveckla intima, ömsesidigt tillfredsställande relationer
- goal emphasis - målbetoning, dvs beteende som stimulerar och skapar entusiasm för att nå gruppens mål
- work facilitation – arbetsunderlättande beteende, dvs beteende som befrämjar måluppnåelse genom att ledaren planerar, samordnar och skapar resurser.

Ur socialpsykologisk synpunkt kan definitionerna av ledarskap sålunda skilja sig åt i vissa avseenden. Gemensamt är emellertid att ledarskap ses som en aspekt på hur människor fungerar tillsammans i grupper och att begreppet ledarskap därvid anknyts till graden av inflytande på förhållandet mellan individerna i gruppen. Det ledarskap som en viss individ utövar i en grupp utgörs således av hans inverkan på andra gruppmedlemmar och relationerna mellan dessa (Tannenbaum,

Weschler & Massarik, 1961). Studerar man en grupp individer – en arbetsgrupp eller vilken annan grupp som helst – finner man i princip att alla dess medlemmar påverkar varandra. Alla gruppens medlemmar utövar med andra ord någon grad av ledarskap. När man studerar grupper finner man vidare att det inbördes inflytandet varierar från en tidpunkt till en annan, i synnerhet om gruppens situation förändras eller om gruppen modifierar sin verksamhet. En individ kan också ha stort inflytande i vissa slag av situationer men spela en obetydlig roll i andra sammanhang. Ledarskap är således ett relativt begrepp. Olika individer utöver olika grad av inflytande vid varje särskild tidpunkt och dessa gradskillnader är utsatta för förändringar (Cartwright & Zander, 1960). Om man med socialpsykologiska termer talar om ledaren för en grupp menar man den individ, som vid en viss tidpunkt eller under en viss tidsrymd utövar mer inflytande än övriga gruppmedlemmar. *Chef* och *ledare* är således icke identiska begrepp (Lennerlöf, 1968, 1969).

Med en chef menas en person, som formellt utsetts att inneha en viss befattning, dvs en person som har organisatoriskt underställd personal (Stogdill, 1959). Även en chef påverkas naturligtvis av sina underlydande, liksom dessa påverkas av honom eller henne. Om vi undersöker, vilket inflytande som utövas i en arbetsgrupp, är det å andra sidan icke säkert, att chefen är den som betyder mest. I många arbetsgrupper – det gäller på alla nivåer i ett företag eller vid ett förband – spelar en eller flera underordnade en större roll än chefen. Det är långt ifrån självklart att chefen alltid kan betecknas som ledaren i relativ mening (Lennarlöf, 1968, 1969).

Syftet med chefsbefattningar är dock givetvis att chefen skall utöva ledarskap. Det är därför av speciellt intresse att studera, hur personer i chefsbefattningar går tillväga, i hur grad de lyckas påverka andra och vilka konsekvenser detta har för målens uppnående liksom för gruppens arbetsförhållanden (Bass, 1960, Hemphill, 1961).

Vad som i detta sammanhang studeras är icke nödvändigtvis ledare utan i stället försök till ledarbeteende hos personer – chefer – som valts ut på formella grunder och effekterna av dessa försök: "Those persons who occupy positions which are commonly presumed to demand leadership ability are proper and likely subjects for the study of leadership. This assumption points to the study of persons who occupy executive and administrative positions in formal organizations, in business, industry, education, military service, and the like" (Stogdill, 1953, sid 3). Då det i fortsättningen i denna empiriska studie, som inriktas på samspelet mellan olika personalgrupper vid militära förband, talas om chefers ledarskap, sker detta i den nu angivna, relativa betydelsen.

Kahn & Katz (1960) försökte i sin undersökning om ledarskap i relation till produktivitet och arbetsmoral finna samband mellan typ av ledarskapsbeteende och produktionsresultat. Arbetstillfredsställelse betraktas som en inskjuten variabel. Resultaten visade, att produktivitet och arbetstillfredsställelse i vissa situationer samvarierade, men man konstaterade också att hög arbetstillfredsställelse kan gå samman med låg produktivitet och vice versa. Samgången var alltså långtifrån fullständig.

Många tidiga undersökningar inom ledarskapsforskningen genomfördes på syntetiska grupper, dvs dessa hade skapats enbart för en experimensituation. Dylika grupper skiljer sig i många avseenden från etablerade grupper i organisationer. Det blev därför av intresse att se om resultat från experimentsituationer kunde omsättas i praktiken.

Av mera odiskutabelt värde är därför Jenkins ledarskapsforskning (1947), icke minst för vårt speciella fall. Han ägnade särskild uppmärksamhet åt att studera problem med urval av *militära* ledare. Han konstaterade: "(No) . . . single trait or group of characteristics has been isolated which sets off the leader from the members of his group" (Jenkins, 1947, sid 74–75). Han drar även slutsatsen, att

- problemet vem som blir ledare i en grupp vid en viss aktivitet beror i hög grad på den speciella situation, som ledarskapet utvecklas i. Det finns dessutom stora differenser i karaktäristika hos individer utsedda som ledare i samma typ av situation
- de allmänna faktorer, vari ledare tycktes överträffa gruppmedlemmar, syntes vara teknik, allmän kompetens eller kunskap inom ett speciellt område, som gällde gruppens aktivitet.

Jenkins konstaterade vidare, att ledare synes ha vissa karaktäristika gemensamma med gruppmedlemmarna ifråga om intresse och social bakgrund. Ledare kan dessutom ha vissa "poorly defined personality traits" såsom att vara överlägsna underlydande i sådana hänseenden som fysik, utbildning etc. Han ansåg emellertid, att ytterligare forskning krävs, innan några mera konkreta slutsatser kan dras.

Fiedler (1963, 1967), testade hypotesen om att det ledarskapsbeteende, som är mest effektivt, beror på situationen. Graden av ledarens inflytande på sin arbetsgrupp beror enligt honom på

- uppgiftens struktur
- relationerna mellan ledare och ledda
- relativ ledarskapsförmåga.

Studien påvisade att organisationsstrukturen styr en ledares beteende. Organisationen kan därför med fördel ändras för att passa en ledares beteende, snarare än att träning och utbildning för modifiering av ledarskapsbeteendet insätts.

Lennerlöf (1968) undersökte om det finns samband mellan individ och beteendevariabler för grupper av ledare i liknande arbetssituationer. Fältarbetet genomfördes på två olika företag. Beteendeskattningar baserades på korta observationer och intervjuer. Fyra grupper av data insamlades, nämligen individuella karaktäristika, data om arbetsledares situation och deras beteende samt effekterna av detta beteende.

Svårigheterna med denna studie låg enligt Lennerlöf i analysen av det stora antalet variabler i var och en av de fyra grupperna. Möjligheterna att få tag på större grupper av arbetsledare var begränsade. Vissa data, som enbart var baserade på frågor och skattningar, kan ha påverkats av haloeffekter.

Det intressanta med Lennerlöfs undersökning är emellertid, att han tar upp variabler inom olika områden. Speciellt introducerade han metoder för mätning av effekterna. Dessa innefattar även intresse för attityderna till arbetet och arbetsledarnas beteende. Han sysslade också med problemet arbetstillfredsställelse. De aspekter som testades var olika för arbetsledare och arbetare. Lennerlöfs undersökning leder fram till att man mera noggrant måste analysera arbetssituationer i relation till differenser i individkaraktäristika.

Chefer med ledarskap till sin uppgift har i verkligheten, som Westerlund och Strömberg (1965) påvisar, många gånger små möjligheter att influera på upplevelserna hos underlydande i deras arbete. Både arbetare och arbetsledare är nämligen engagerade i en uppgift, som utsätter dem alla för en hård press från den totala organisationen.

Forskare som Wirdenius i Sverige (1958), Thurley och Hamblin i USA (1963) samt Thurley och Wirdenius (1973) anser det viktigt att samla detaljerad information om ledares beteende och att granska deras sätt att lösa arbetsuppgifter genom observation och intervjumetoder. Studier för att analysera effekter av ledarskapsträning är också nyttiga för detta ändamål genom att de betonar några av de viktigaste eller kritiska dimensionerna i ledarskapssituationen (Thurley & Wirdenius, 1973).

Fleishman och hans medarbetare (1955, 1962) betonade i den första fasen av sina undersökningar organisationens ledarskapsklimat, dvs den miljö som ledaren har att arbeta i. En studie av Sykes (1962) bekräftade att det kunde bli allvarliga konflikter mellan yngre och äldre chefer om värdet av och tron på ledarskapsträning. Många erfarenheter från ledarskapsträning har enligt Hanydside (1956) varit negativa och han påvisade vikten av att jämföra organisatoriska faktorer med träningseffekter, dvs träningen bör ske på alla nivåer i organisationen.

Mestadels är som vi sett av denna översikt valet mycket selektivt av de variabler, som man mätt. Detta beror delvis på att forskaren betraktar det som nödvändigt att kontrollera resultaten genom att begränsa sig till ett fåtal aspekter. Man kan också ibland ha underskattat problemets komplexitet.

En annan erfarenhet är, att forskarna i vissa av de refererade studierna har arbetat med antagandet om den individuella arbetsledarens betydelse snarare än att som Thurley och Wirdenius ha haft förståelse för att ledarskap hör samman med det sociala systemet. Idén att ledaren och hans grupp är isolerade storheter är missvisande. Ledare, grupper och individer är extremt beroende av varandra och av samarbete med varandra.

Thurley och Wirdenius (1973) rekommenderar studier av arbetssituationen som en serie socio-tekniskt administrativa system för att därmed lättare kunna klara ut, vilka typer av resultat som man kan förvänta sig av arbetsledaren i hans umgänge med underlydande. De båda författarna anser att tidigare modeller av ledarskapssituationer har förenklats, och att dessa främst varit ett problem om ledarskapets effektivitet.

Sammanfattningsvis kan i anslutning till Gibbs (1954) uttalande "... leadership is always relative to the situation" konstateras, att ledarskapsforskning under det sista halvseklet icke har kunnat påvisa speciella ledaregenskaper, som är

invarianta från situation till situation. En ledare med vissa karaktäristika kan vara effektiv under vissa betingelser och ineffektiv under andra. Ledare kan vidare vara effektiva i samma situation med olika kombinationer av egenskaper.

3.2 Ledarbeteende

Tidigare har man i hög grad ägnat sig åt att söka finna relevanta ledarskapsdrag. Senare har man också visat stort intresse för studium av dynamiken inom arbetsgruppen. Denna forskning har som vi sett lett till slutsatser, att ledarskap är något av skiftande funktionell natur i förhållande till deltagarna. Samtidigt härmed riktades intresset inom beteendeforskningen mot interaktions- och kommunikationsprocesserna inom gruppen.

Stogdill och Coons (1957) utvecklade en egen modell för studium av ledarskapets problem. Det centrala var härvid *ledarens eget beteende.* Bl a ville man gärna veta, vad ledaren gör närmast som en funktion av själva sin position i organisationen. Tidigare undersökningar hade nämligen lett till slutsatsen, att ledarens beteende i en viss position delvis var beroende av vilka krav på uppträdande, som följde av denna. Detta hade lagt grund för uppfattningen av en ledare som en individ i en given situation eller position med hög inflytandepotential (Shartle, 1963).

Två viktiga frågeställningar hörde samman med detta antagande:

- Vilka funktioner beror på ledaren och varierar med denne?
- Vilka funktioner är konstanta och beror på positionen?

Utgående från att ledarskap är en interaktionsprocess mellan individer, som deltar i målorienterade gruppaktiviteter inom en viss organisation, utvecklade Stogdill och Shartle (1948) vidare som grundläggande synpunkter att

- ledarskap utövas av en specifik person (befattningshavare)
- ledarskap är en aspekt av grupporganisationen
- ledarskap syftar till att uppnå bestämda mål.

En annan framträdande princip var emellertid att gruppledarskap definieras som en produkt av den existerande gruppstrukturen och de enskilda individernas roller. Dessa senare var delvis beroende av förväntningarna från gruppen (Shartle och Stogdill, 1953).

Detta antagande är mycket viktigt. Den formella organisationen är målorienterad och gruppen inom densamma har vissa givna uppgifter som skall lösas. De flesta medlemmarna i organisationen har tilltro till och hyser förväntningar på vad var och en skall göra för att uppnå målen. Denna ömsesidiga tilltro är väsentlig för den organisatoriska rollfördelningen.

Av detta antagande följer, att rollförväntningarnas precision och medlemmarnas förståelse för dessa blir avgörande för organisationens funktion och medlemmarnas positiva upplevelse av organisationen.

Scott (1952, 1953) fann vid två undersökningar på fast anställd personal vid amerikanska marinen, att felaktiga föreställningar om den formella organisationens struktur har en tendens att associeras med låg arbetsmoral. Slutsatsen att arbetsmoralen blir lidande, när nämnda föreställningar är diffusa, stödjer satsen, att det är viktigt att rollrelationerna förstås. Det är svårt för en individ att vara effektiv i en organisation, när han icke vet i vilket förhållande han står till andra.

Effektiviteten hos underlydande chefer kan teoretiskt relateras till det sätt, på vilket överordnade delegerar ansvar att handlägga problem eller lösa uppgifter. Denna hypotes bekräftades också vid studier av officerare och arbetsledare på lägre nivå vid olika amerikanska marinförband (Shartle och Stogdill, 1953). När äldre officerare beskrev sig som mycket auktoritära, upplevde yngre chefer sig som personer med ringa ansvar. När äldre officerare däremot ansåg sig kunna delegera stort ansvar, kände yngre chefer att de hade både auktoritet och eget ansvar. Detta gällde även delegering av enskilda uppgifter. Ökad delegering av uppgifter följdes hos yngre chefer av högre ansvarskänsla och auktoritet, samtidigt som dessa senare i sin tur visade en tendens till ökad delegering.

Stogdills undersökningar ledde fram till en organisationsmodell, vars väsentliga element är följande (Stogdill, 1969):

Inputs	Mediators	Outputs
Performence (P)	Operations (O)	Productivity (K)
Interaction (I)	Interpersonnel (L)	Drive (D)
Expectations (E)	Structure (Z)	Cohesiveness (C)
Task Materials (T)		

En organisation är alltså ett input – process – output-system, inbegripet miljöns (samhällets) inverkan på aktiviteten i organisationen.

En viktig aspekt i modellen är, att utfallet icke enbart är produktivitet utan att gruppdrivkraft och sammanhållning måste ses som viktiga resultat. Sålunda konstaterar Stogdill, dels att en organisation arbetar för att nå ett produktionsmål, dels att arbetet och interpersonella relationer inom organisationen på samma gång leder till samarbetsvilja och drivkraft i denna. Det ankommer på chefen, ledaren, att skapa balans mellan å ena sidan sammanhållning och drivkraft samt produktivitet å den andra.

Sunda förnuftet synes säga att drivkraft och sammanhållning skall påverkas av att man lyckas förverkliga föreliggande mål. Andra forskningsresultat tyder emellertid på att drivkraft och sammanhållning liksom produktivitet är en följd av tidigare personliga erfarenheter och händelser snarare än av produktiviteten som sådan.

I två studier på flygplansbesättningar under Koreakriget fann man (Halpin, 1953, 1954) signifikanta korrelationer mellan dessas reaktioner och personinriktat ledarskap. Korrelationer mellan arbetsinriktat ledarskap och besättningarnas reaktioner var också signifikanta men icke så höga. Besättningarna var mera nöjda med chefer, som tillämpade ett personinriktat ledarskap. Äldre officerare visade

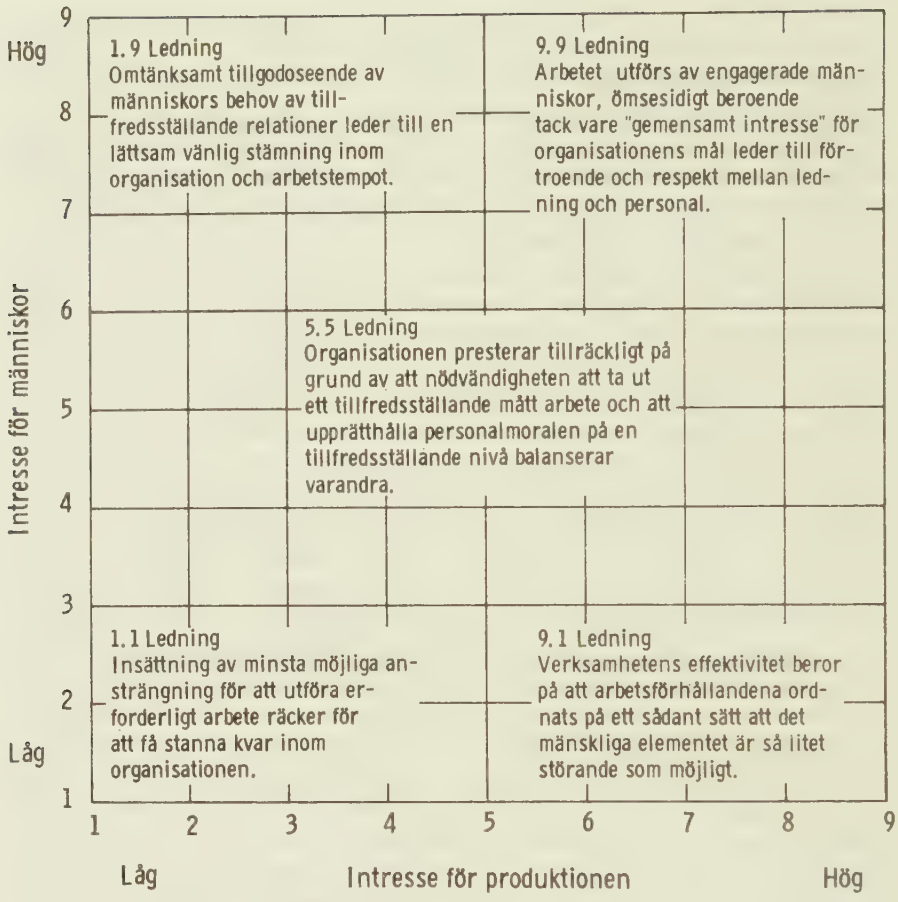
emellertid icke samma mönster. Skattningarna korrelerade starkare med arbetsinriktat ledarskap (från .25 till .32) och var icke signifikant förenade med personinriktat ledarskap.

En annan iakttagelse var, att i de besättningar, som ansågs mest effektiva, skattades åtta chefer över medelvärdet i båda dimensionerna och endast en chef föll under medelvärdet i båda. I de besättningar, som skattades lägst i effektivitet, låg sex chefer under medelvärdet i båda avseendena, medan endast två chefer befann sig över medelvärdet i dessa.

Denna forskning illustrerar vad man funnit i många studier om arbetsinriktat och personinriktat ledarskap. I grupper med ledare, som skattas högt i de två dimensionerna – personinriktat och arbetsinriktat ledarskap – synes effektiviteten vara god. Gruppmedlemmar önskar ledare, som tillämpar ett personinriktat ledarskap, medan ledarens äldre chefer hellre ser honom tillämpa ett arbetsinriktat ledarskap. Den ledare, som är framgångsrik i en formell organisation, måste balansera förväntningar från båda hållen för att tillmötesgå såväl gruppens som ledningens sätt att evaluera. "Klimat-effekter" är sålunda icke ovanliga. I allmänhet förväntar sig och uppskattar ledare på högre nivå ett arbetsinriktat ledarskap från underlydande chefer, och denna tendens är starkare ju högre upp i organisationen man kommer (Halpin, 1953). Slutsatserna kan också relateras till Stogdills (1969) organisationsmodell. Sammanhållning, drivkraft och produktivitet är "outputs". I den formella organisationen måste ledaren och gruppen arbeta för att tillfredsställa två olika slags förväntningar. Den ena gruppen av förväntningar gäller själva organisationen. Dessa förväntningar centreras kring produktiviteten och återspeglas i de äldre chefernas önskan om det arbetsinriktade beteende, som leder till måluppfyllelse. Arbetsgruppen har emellertid också förväntningar. Dessa centreras kring den tillfredsställelse organisationen ger och från relationerna mellan medlemmarna i gruppen. Ledare, som förenar dessa båda förväntningar och underlättar de underställdas behovstillfredsställelse, skapar högre sammanhållning och större drivkraft mot målet. Produktivitet är utfallet, som tillfredsställer den formella organisationen, medan drivkraft och sammanhållning är utfall, som avspeglar tillfredsställelse hos gruppmedlemmarna. Givetvis har detta sedan en återverkan på produktiviteten.

Halpin (1954) fann för sin del vid en undersökning, att förändringar i situationen också påverkar gruppmedlemmarnas önskan om balans mellan personinriktat och arbetsinriktat beteende. När ledarskapsbeteendet mättes i träningssituationer, där risken var liten, föredrog gruppmedlemmarna ett mera personinriktat än arbetsinriktat ledarskap. När emellertid förbanden förflyttades till stridszonen, där riskerna var större, ökade uppskattningarna av arbetsinriktat ledarskap och den av personinriktat minskade.

Ledare måste sålunda vara flexibla och m a o balansera sitt beteende för att nå det bästa resultatet med sin grupp. Den effektivaste ledaren tycks emellertid vara den som tillämpar båda dimensionerna, dvs såväl arbetsinriktat som personinriktat ledarskap och icke undviker någondera av dessa. Slutsatserna av hithörande forskning har illustrerats i en tillämpning av arbetsinriktat och personinriktat ledarskap på militär verksamhet, kallad "the Military Leadership Grid" - den



Figur 3.1 Den militära rutteorin enligt Blake och Mouton

militära rutteorin (Blake, Mouton och Bryson, 1968). Teorin vilar på antagandet att den militäre chefens stil påverkas av två viktiga variabler, intresse för arbetsuppgiften och intresse för människor. Genom att rita in dem som koordinater i ett diagram och ge var och en av dem en variation i intensitet från 1 till 9 går det att göra upp en omfattande ranglista över chefsstilar, där de fem dominerande av dessa framträder som i figur 3.1.

I det grafiska rutnätet finns en position (9.9), som representerar ett maximalt intresse för både människor och produktion.

Det är tänkbart att Blakes och Moutons ledarskapsteori förenklar ledarskapsbilden (Jacobs, 1971) och inbjuder till ett medelmåttigt ledarbeteende. Det finns anledning förmoda, att den effektive ledaren växlar beteende efter situationens krav, strukturerar arbetet, när så är nödvändigt och visar personintresse, när detta är önskvärt. Jacobs (1971) anser att den viktigaste lärdomen man kan dra av

tidigare undersökningar är, att den effektive ledaren måste differentiera sin roll som chef och medarbetare.

Blake och Moutons framställning ger en enkel översikt över en rad olika chefsstilar, men enligt McGregor (1967) är dessa resultat av en invecklad växelverkan mellan *många* variabler. Olika uppfattningar om människors natur bildar bakgrund till McGregor's teori (1960) om X och Y-ledning. Den centrala organisationsprincip, som härleds ur teori X, är ledning och kontroll genom auktoritära metoder. Teori Y bygger på integration, dvs skapandet av sådana villkor att gruppens medlemmar kan nå sina egna mål bäst genom att inrikta krafter på framgång för organisationen. Vi kan se pa ledarbeteendet, B, som en funktion av personlighetsvariabler, I, bland vilka märks ledarens bakgrund, kunskap, skicklighet, motivation och attityder, samt av vissa aspekter på miljön eller situationen, M, bland vilka märks arbetets art, den ledning som chefen själv arbetar under, det rolltryck som omgivningen utövar och den ersättning som utgår för prestationen (Hare, 1955, McGregor, 1967, Lennerlöf, 1968).

Ledarbeteendet uppkommer alltså genom ett samspel mellan personlighets- och miljöfaktorer:

$$B = f(I_{a, b, c \ldots} M_{n, o, p \ldots})$$

De direkta ledarresultaten beror på den omedelbara påverkan som den militära chefen utövar pa andra. Hur denna paverkan blir sammanhänger med dessa andra personer, av deras personlighetsegenskaper, motivation och attityder, av arbetets art etc.

Ledarens personlighetsegenskaper och beteende utgör således icke de dominerande variablerna. Vissa av de egenskaper, som är nödvändiga för att ett arbetslag skall vara effektivt, kan icke bestämmas av ledaren ensam. Effektiviteten beror snarare på ett växelspel mellan samtliga de individer som ingår i arbetsgruppen. Arbetsgruppens beteende kan uttryckas i en formel.

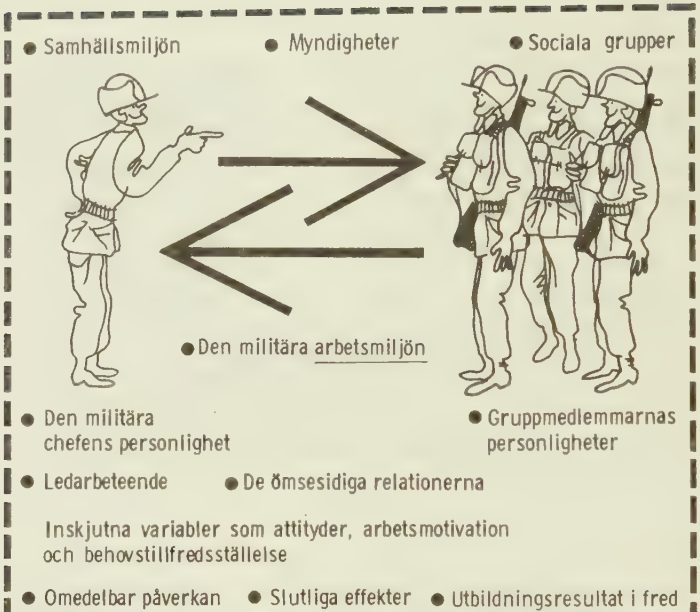
$$B_{grupp} = f(I_{a, b, c \ldots} U_{f, g, h \ldots} O_{l, m, n} L_{q, r, s \ldots} M_{u, v, x \ldots})$$

där I står för gruppmedlemmarnas personlighetsegenskaper, kunskaper, färdigheter, förmåga och attityder, U representerar arbetsuppgiftens art, O inbegriper de ömsesidiga relationerna och den inre kontrollen, L omfattar ledarens skicklighet och övriga egenskaper och M slutligen täcker ett stort antal variabler inom och utanför förbandet och i samhället (McGregor 1967).

Den totala arbetssituationen med dess intrikata växelspel mellan befäl på olika nivåer och värnpliktiga vid ett militärt förband skulle enligt det nu refererade kunna sammanfattas i figur 3.2.

3.3 Grupp och grupprocesser

I *informella* grupper växer en ledare fram, i den *formella* organisationen utses chefer att verka som ledare. I båda fallen är emellertid ledarens funktion dock att



Figur 3.2 Samspelet mellan befäl och värnpliktiga vid ett militärt förband

koordinera de individuella medlemmarnas aktiviteter, så att var och en bidrar till måluppfyllelse och gör sitt bästa för att undvika dubbelarbete. Detta innebär icke att gruppen dominerar eller tvärtom att gruppmedlemmarna är robotar. För att skapa effektivitet för måluppfyllelse måste varje man kunna arbeta effektivt inom sin del av uppgifterna och koordination ske med andra gruppmedlemmars aktiviteter. Gruppen behöver sålunda en ledare, som kan se på problemet i stort och samordna de olika medlemmarnas verksamhet. Detta kräver en allmän planering, för att målen skall kunna nås och hinder undanröjas.

Målorienterade grupper behöver individer, som arbetar på speciella detaljer av uppgiften liksom det krävs någon som arbetar åtminstone på en nivå över de omedelbara detaljerna. Det finns alltså en skillnad mellan ledarens arbete och gruppmedlemmens. Sådana skillnader fann Kahn (1960) vara associerade med grupproduktivitet. Ledare i högproducerande enheter använder mera tid för planering, bedömdes vara skickligare i att planera och tillbringade mindre tid med den aktuella uppgiften som de underlydande skulle lösa. På samma gång tillämpade de ett ledarskap på mer allmän nivå genom att ge underställda vidare ramar att arbeta inom. Arbetsledarna var också mera intresserade av individerna i gruppen som människor genom att hjälpa dem att göra ett bättre arbete, vilket skulle kunna kvalificera dem till befordran. De visade också intresse för deras personliga problem och såg icke på individerna endast som verktyg att få ett arbete gjort.

En annan viktig fråga är effektiviteten och gruppens attraktionsförmåga som en källa för motivation. Seashore (1954) studerade relationerna mellan gruppsammanhållning och en mängd andra faktorer i ett bolag för tunga maskiner. Han fann, att hög gruppsammanhållning var förbunden med hög produktivitet, om gruppmedlemmarna hade stort förtroende för ledningen, och med låg produktivitet om gruppmedlemmarna hade dåligt förtroende för ledningen. Han fann även att det var mindre sannolikt, att grupper med stor sammanhållning skulle känna sig nervösa, oroliga eller jäktade än grupper, i vilka sammanhållningen var dålig.

Genom att observera arbetsgrupper, intervjua produktiva och mindre produktiva arbetare och studera bakgrunden till hög- och lågproducenterna erhöll Kahn och Katz (1960) som resultat

- differentiering av arbetsledarens roll – effektiva arbetsledare ägnade sig åt planering och lämnade det rena produktionsarbetet till sina underlydande
- ledarskap – effektiva arbetsledare detaljövervakar inte utan ger sina underlydande mera frihet att själva lösa sina arbetsuppgifter för att därmed öka motivationen, dvs skapa en form av psykologisk belöning. På samma sätt lät de sina underlydande delta i beslutsfattandet om sina egna jobb, även detta en typ av psykologisk belöning
- intresse för medarbetare – effektiva arbetsledare hade ett större intresse för gruppmedlemmarna som individer och betraktade dem icke enbart som verktyg för att lösa en arbetsuppgift, alltså ytterligare en form av psykologisk belöning
- grupprelationer – även om det icke finns generella relationer mellan arbetsmoral och produktivitet är det sannolikt att tillfredsställelse inom arbetsgruppen påverkar andra omständigheter sådana som avhopp, maskning eller frånvaro.

Det finns sålunda många likheter mellan Stogdills resultat och de resultat som Kahn, Katz och deras medarbetare nådde fram till. Båda grupperna av studier visar att en effektiv arbetsledare måste balansera de båda dimensionerna – intresse för uppgiften och intresse för människor – för att nå ett gott resultat.

Likert (1956, 1961) kompletterar de teorier, som redan har presenterats. För det första påvisar han med resultat och data från egna (1956, 1961) samt andras undersökningar (Argyris, 1957, March & Simon, 1958) att underordnade reagerar fördelaktigt inför erfarenheter, som de anser stödjande och bidragande till deras känsla av personligt värde. Samtidigt reagerar människor negativt inför erfarenheter av hot eller minskning av deras dignitet och personliga värde. Dessa resultat får också stöd av forskning om personlighetsutveckling genom arbete (Argyris, 1957) och om gruppbeteenden vid detta (Cartwright & Zander, 1960). De stödjande relationernas princip kan kortfattat formuleras på följande sätt:

"Ledarskapet och andra processer inom organisationen måste vara av den karaktären, att de vid alla relationer inom organisationen med maximal sannolikhet resulterar i att varje enskild medlem, med hänsyn till sin miljö, sina värderingar och förväntningar, betraktar dem som stödjande upplevelser och som erfarenheter som bygger upp och bibehåller hans personliga värde och betydelse" (Likert, 1961, sid 106).

Principen om stödjande relationer är en allmän princip, som organisationsmedlemmar kan använda som vägledning för sina inbördes relationer. Ju mera denna princip tillämpas, desto lättare kan man harmonisera den motivation, som uppstår ur icke ekonomiska motiv, med dem som bottnar i sådana. Motivationen hos individerna resulterar vidare i samfällt beteende med sikte på uppnåendet av organisationens mål.

Vid tillämpning av denna princip är sambandet mellan den överordnade och den underordnade avgörande. Detta samband skall stödja och bygga upp ego-känslan. Ju mera den överordnades beteende främjar denna, desto bättre blir effekten på organisationens prestationer.

En annan av Likerts härledningar från de stödjande relationernas princip är följande. En stor del av vår tid tillbringar vi tillsammans med arbetsgruppen och vi är angelägna att nå och behålla en känsla av personligt värde. Som en följd av detta har de flesta människor en stark motivation att bete sig i enlighet med arbetsgruppernas målsättningar och värderingar. Likert drar därför slutsatsen, att en organisation till fullo utnyttjar de mänskliga resursernas potential, endast när varje person i en organisation tillhör en eller flera fungerande arbetsgrupper, som har stor lojalitet, en effektiv smidighet i umgänget och höga prestationsmål. Detta innebär ett ledarsystem, som använder ett slags "overlapping", så att varje arbetsgrupp länkas till den övriga delen av organisationen genom personer, som är medlemmar av mer än en grupp. Dessa individer, som tillhör flera grupper, kallas "länkbultar". Interaktion och beslutsfattande beror i hög grad på grupprocesser. Interaktion förekommer naturligtvis också mellan individer, både mellan överordnade och underordnade och mellan underordnade sinsemellan. På varje hierarkisk nivå är emellertid alla underordnade i en arbetsgrupp, som påverkas av ett visst beslut, inblandade i detta.

Den potentiella krafttillgången i Likerts modell har ifrågasatts av Katz (1964), som bl a anser att metoderna att fatta beslut i grupp icke blir effektiva och att problem kan uppstå vid intressekonflikter inom organisationen. Kritiken kan vara berättigad i viss utsträckning, men Likerts modell pekar samtidigt på ett centralt problem, nämligen hur den underordnade kommunicerar sina synpunkter och önskningar med högre nivåer inom organisationen.

Fiedler (1951) granskade som en särskild aspekt behovsstrukturen hos ledare och interaktionen mellan ledare och gruppmedlemmar samt dessa faktorers påverkan på gruppens effektivitet. Han prövade bl a hypoteser om att gruppmedlemmars och ledares medvetande om varandra kunde vara viktiga variabler att studera i samband med gruppeffektivitet. En felaktig perception hos en gruppmedlem kan få en ledare att anta, att övriga i gruppen har samma uppfattning. Detta felaktiga antagande kan leda till störningar i relationer mellan individerna. Fiedler studerade både informella och formella grupper. En intressant iakttagelse var att i effektiva informella grupper vänskapen var mindre markerad än i mindre effektiva grupper. Effektivitet och vänskap syntes vara omvänt relaterade till varandra. Resultaten indikerade också att informella ledare i effektiva grupper gjorde en klar distinktion mellan vilka de ville samarbeta med och dessas relativa förmåga att hjälpa till att lösa uppgiften. Fortsatta studier i

formella organisationer på bl a bombbesättningar och stridsvagnsbesättningar (Fiedler, 1955, 1958) bekräftade tidigare resultat och gav ny information. När gruppledare gjorde skillnad mellan gruppmedlemmar i fråga om deras skicklighet att arbeta mot målet, var gruppen mera effektiv och produktiv. Detta förhållande existerade dock endast när den formelle ledaren var accepterad av gruppmedlemmarna. Resultat och data från undersökningarna ledde till vissa generella slutsatser om ledarskap i både formella och informella grupper.

- I uppgifts-orienterade grupper antogs, att ledare behövde upprätthålla en viss psykologisk distans till gruppmedlemmarna. Graden av distans var icke klar men ledare i effektiva grupper såg sig själva med andra ögon än de betraktade sina underlydande även om de uppskattade dessa.
- Uppgifts-orienterade ledare måste för att vara effektiva uppskattas eller accepteras av gruppen eller av nyckelpersoner i gruppen.

Två frågor synes Fiedler ha lämnat obesvarade. För det första: Hur har ledaren kommit i sådana relationer med sin grupp som existerade i experimentsituationen? För det andra: Hur flexibel är ledaren i sitt gruppinriktade beteende? Men i vilket fall som helst synes även Fiedlers forskning peka på betydelsen av ledarens personliga engagemang i vad det gäller gruppen och dess intressen.

4 Motivation och aktivitet

Föreliggande avhandling riktar som tidigare angivits uppmärksamheten mot de processer, som utgör mellanledet mellan "input" och "output" i ett utbildningssystem. I detta sammanhang intar givetvis, som framskymtat på olika punkter, motivationsdynamiken en central plats. Vi skall därför här något mera detaljerat stanna vid frågor om motivation och aktivitet.

4.1 Relevanta synpunkter i samband med motivationsprocessen.

En av de mest framträdande teorierna om motivationsprocessen anknyter denna till begreppen behov (need) och drivkraft (drive). Härmed har man i regel förstått, att behovet innebär ett slags störning av organismens balanstillstånd, medan drivkraft har kommit att väsentligen beteckna de företrädesvis inre stimuli, vilka är förbundna med störningen.

Behov och drivkrafter ger upphov till en aktivitet, som avser att återställa jämvikten (homeostas). Denna aktivitet blir genom erfarenhet med tiden mer och mer adekvat för sitt ändamål och framträder därför för en betraktare som målinriktad.

De ursprungligaste behoven och drivkrafterna är av fysiologisk natur, dvs de utgörs som vid hungern av ett stört jämviktstillstånd i fråga om näringstillförseln till kroppens olika organ och den inre stimulussituation, som är förbunden härmed.

Till de viktigare behoven och drivkrafterna måste man vidare inte minst räkna de olika emotionella tillstånden, t ex fruktan och vrede, eftersom dessa å ena sidan klart utgör fysiologiska inbalanstillstånd och å den andra i lika hög grad innebär en av individen upplevd konstellation av inre stimuli.

Enligt den teoribildning, som här återgivits, utvecklar sig från de grundläggande primära behoven och drivkrafterna genom mer eller mindre invecklade inlärningsskeenden de kanske ännu viktigare sekundära behoven och drivkrafterna. Den fruktan, som ursprungligen utlöses i en kanske livshotande situation, kan på så vis förbindas med praktiskt taget vilket stimulus som helst, vilket uppträder i sammanhanget. Detta stimulus kommer sedermera därför att själv kunna utlösa fruktan som behov och drivkraft, men eftersom fruktan från början inte är förbunden med ifrågavarande stimulus uppstår den som ett sekundärt fenomen men verkar då i lika hög grad aktivitetsfrämjande, som om den tillkommit i den nyssnämnda livshotande situationen.

De sekundära behoven och drivkrafterna tillkommer som ett resultat av inlärning i en situation, där levande människor, t ex barn och föräldrar, möter varandra under skiftande betingelser. Föräldrarna använder därvid sitt inflytande till att förmå barnen att låta sin aktivitet, från början den som knyter sig till de primära behoven och drivkrafterna, ske under former, vilka står i överensstämmande med de allmänna eller partikulära normerna inom den kultur och det samhälle man rör sig i. Denna påverkan betecknas som en socialisationsprocess. I samband med denna utvecklar sig nya behov och drivkrafter vilka med rätta brukar kallas för sociala. Hit hör t ex den normala västerländska människans önskan att kunna uppvisa duglighet, att vinna vänskap, att uppnå status inom bestämda grupper eller i samhället över huvud taget osv. Dessa behov och drivkrafter gör sig givetvis gällande, även sedan de s k socialisatorerna har försvunnit ur individens liv. Nya livsbetingelser och förhållanden leder emellertid enligt samma modell till både omformning av gamla behov och drivkrafter och till skapande av nya sådana (för ovanstående korta redogörelse se t ex olika avsnitt i Hilgard, 1966. Madsen, 1970, samt Herting & Åström, 1971 och Holmer, 1971, där man finner goda sammanfattningar av den här skisserade motivationsteorin).

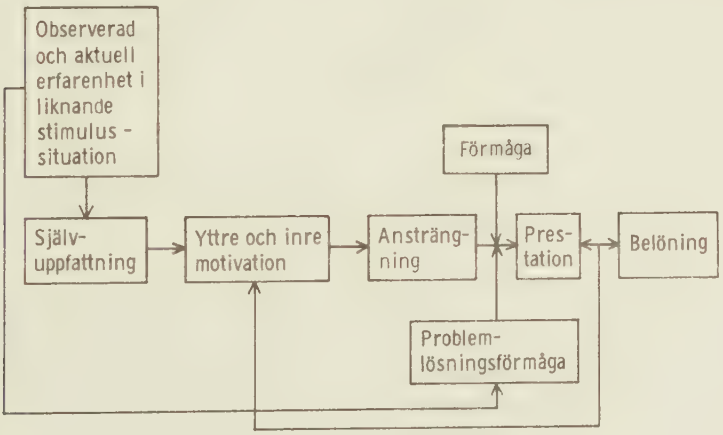
En ur vår synpunkt intressant behovsteori, som i och för sig icke är oförenlig med det hittills anförda, har framlagts av Maslow (1943). Denne tänker sig behoven ordnade i ett slags hierarki, inom vilken de högre gör sig gällande när de lägre har blivit tillgodosedda. Liksom den allmänna syn på motivationen, för vilken vi redogjort, är i hög grad relevant inom ett militärt utbildningssystem kan man sålunda hämta betydelsefulla synpunkter från Maslow's hierarkiuppfattning. Både befäl och manskap kommer givetvis till utbildningssituationen med en för den enskilde individen kännetecknande behovsdynamik, vilken måste utnyttjas för den aktivitet, som är nödvändig vid inhämtande av kunskaper och färdigheter under utbildningens gång. Men det är ju lika uppenbart, att den militära utbildningen i sin tur själv måste medverka till framskapandet av nya former för sociala behov och drivkrafter, vilka är nödvändiga, om individ och förband skall kunna bli mäktiga prestationer av det slag som fordras inom det fullföljda utbildningssystemet. Vad Maslow's teori beträffar är det lätt att se, att man i vårt

sammanhang knappast får uppfatta hierarkien som en slutgiltigt genomgången utvecklingsprocess. Den militära utbildningen aktualiserar många gånger på ett ytterst kännbart sätt primära fysiologiska behov som hunger och trötthet men å andra sidan även sekundära sociala behov och drivkrafter som självrespekt och statuskänsla. Matdemonstrationer i direkt anslutning till utspisningens art och gruppobstruktion mot befäl illustrerar detta förhållande.

I utbildningssituationen är emellertid naturligtvis en motivationsteori i så allmänna drag, som här tecknats, ingalunda tillfyllest. Situationen är i själva verket ytterst komplex och det finns en omfattande forskning, som är av intresse och betydelse för förståelsen av den uppgift vi ställt oss i denna avhandling. Sålunda har Porter & Lawler (1968) framlagt en uppfattning, som grafiskt kan sammanfattas enligt nedanstående tablå, figur 4.1.

Om man bortser från distinktionen yttre och inre motivation, vilken väl kan vara föremål för diskussion, eftersom enligt den ovan refererade motivationsteorin alla behov och drivkrafter alltid är något som föreligger *inom* individen, kan man i Porter och Lawlers tablå både finna bekräftelse på vår allmänna motivationsteori och viktiga tillägg till densamma. Sålunda är individens både ursprungliga och erfarenhetsmässigt grundade förmåga i olika sammanhang, det må gälla fysisk kapacitet eller förmåga till intellektuell problemlösning, en faktor av betydelse för vilken aktivitet som tillkommer vid en viss föreliggande motivation. Som Lawler (1966) och Vroom (1964) framhållit beror aktiviteten på både motivation och handlingsmöjligheter, en uppfattning som väl i grund och botten i hög grad är ett annat sätt att uttrycka det som Hull försökt fånga upp, då han i sin enklaste grundläggande formel gjorde gällande, att excitationspotentialen är lika med produkten av drivkraft och vanebildning.

Vad man däremot saknar i tablån nedan är, att ursprunglig och inlärd förmåga sannolikt själv som sådan bidrar till att förstärka behov och drivkrafter bakom en aktuell aktivitet. Den fysiskt starke har t ex i jämförelse med astenikern i sin



Figur 4.1 Tablå enligt Porter & Lawler

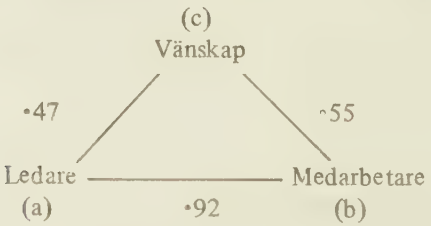
utrustning något som ökar hans benägenhet för vissa slag av aktiviteter. Men i viss utsträckning har dock Porter och Lawler tagit hänsyn till denna omständighet, i den mån de understrukit självuppfattningens roll för motivationen. Som Vroom (1964) understrukit försöker människor i regel icke utveckla en aktivitet som erfarenhetsmässigt ligger över deras förmåga.

Man kan i detta sammanhang för övrigt aktualisera den betydelse som både Lawler (1967) och Vroom (1964) har tillskrivit individens förväntningar om huruvida en ansträngning kan löna sig eller inte. Ett sådant föregripande sammanhänger emellertid inte bara med den erfarenhetsmässigt grundade självuppfattningen utan kanske i ännu högre grad med relationen mellan en utvecklad aktivitet och dess konsekvenser i form av belöning eller motsatsen. I viss mån har detta belysts av Locke och Bryan (1967). Porter och Lawler har själva understrukit den tillfredsställelse, som en aktivitet leder till i form av lön eller befordran.

Man kan också i förevarande sammanhang aktualisera den sociala utbytesteorin. Jacobs (1971) anser att de mål, som man uppsätter för sin aktivitet, enligt erfarenhet leder till avsedd belöning, men att dessa mål medför behov på olika sätt i sociala rekreationsgrupper och i arbetsgrupper, en distinktion, som kan spela en icke obetydlig roll, då det gäller belöningens feedback på motivationen i militära utbildningssystem.

En annan liknande variant har man i den motivations-välfärdsteori, som framlagts av Herzberg, Mausner och Snyderman (1959). Enligt hithörande undersökningar kan man urskilja faktorer, som på motsvarande sätt bidrar till att utforma arbetsattityderna, vilka sålunda kan utvecklas i mera positiv eller negativ riktning, något som i sin tur givetvis får betydelse för den fortsatta motivationen.

På tal om den sociala utbytesteorin kan man erinra om en intressant undersökning av Hollander och Webb (1955). Amerikanska marinkadetter fick företa skattningar av vänskapsförhållanden, rollen som medarbetare och rollen som ledare. Interkorrelationerna visade sig vara nedanstående



Som synes har vänskapen relativt liten betydelse både för rollen som ledare och som medarbetare. Om dessutom a konstanthålles sjunker sambandet mellan b och c ner mot 0, och detsamma blir förhållandet med korrelationen mellan a och c, då inflytandet från b elimineras. Sambandet mellan a och b är däremot långtifrån uttömt genom dessa båda faktorers respektive korrelationer med c. Attityden till ledare och medarbetare tycks således i oväntat liten grad konstitueras av en så

viktig emotionell motivationsfaktor, som man många gånger väl förutsätter ett vänskapsförhållande utgöra. Detta är av vikt att notera, eftersom hela motivationsproblemet i ett utbildningssystem självklart – detta konstaterade kan samtidigt utgöra en avslutning på det hittills förda resonemanget – i hög grad måste anses sammanhänga med i vilken utsträckning en ledare förmår att engagera sin trupps motivation och ansträngning till relevant aktivitet, lika väl som det inbördes förhållandet mellan den som utbildas måste förutsättas utgöra en viktig faktor i samma hänseende. Uppenbarligen spelar en så kraftig emotionell bindning, som vi avser med begreppet vänskap, inte någon avgörande roll, utan sådana aspekter som förut berörts i samband med frågan om s k reell auktoritet kan vara minst lika betydelsefulla i sammanhanget.

4.2 Motivation och aktivitet

Det enskilda militära förbandet skall årligen grundutbilda värnpliktiga i olika befattningar och skapa enheter lämpliga att ingå i krigsorganisationen. Ett centralt problem för de flesta formella organisationer är emellertid att härvid så effektivt som möjligt engagera organisationens medlemmar. För befäl på högre nivå är detta problem mindre märkbart, därför att de i regel har identifierat sig med organisationen och har accepterat dess allmänna mål som sina egna. De är också mer eller mindre tillfredsställda med de belöningar i form av befordran m m, som de erhåller från organisationen i utbyte mot en högre involvering. För befäl under utbildning, för lägre befäl och framförallt för värnpliktiga är situationen en annan. Här kan det uppstå konflikter mellan personlig motivation och de åtgärder, som krävs från den militära organisationen för att dennas mål skall uppnås. Problemet blir alltså att vid det militära förbandet skapa aktivitet genom att befordra motivationen för organisationen från medlemmarnas sida, främst på lägre nivåer.

För t ex Argyris (1964) är integration av individuella drivkrafter och organisationsmål en central uppgift. McGregor (1960) har likaledes understrukit vikten av integration av personliga motiv och organisationens mål. Enligt hans uppfattning kommer den ledning inom en organisation, som bygger på fler giltiga antaganden om individen, att säkrare uppnå denna integration och därmed ökad aktivitet.

Ett av huvudproblemen i den formella organisationen blir därför de konflikter, som kan uppstå vid utvecklandet av erforderlig aktivitet. Som vi tidigare sett strävar många chefer på högre nivå efter att betona vad som krävs för organisationens effektivitet. Genom olika kontrollåtgärder söker man öka resultaten.

Samtidigt verkar en faktor, som kan ha motsatt effekt, nämligen de motiv för aktivitet, som utvecklats hos gruppmedlemmarna, dvs t ex uppfattningen om vilken insats som är rimlig för individ och grupp i förhållande till det utbyte i form av belöningar, som organisationen ger. Detta kan skapa konfliktladdade förväntningar såväl uppifrån som nedifrån inom organisationen. Arbetsledningens roll i detta sammanhang har vi redan understrukit i ett tidigare avsnitt. McGregor (1967) anser att ett ömsesidigt förtroende mellan arbetsledare och underlydande

är avgörande för tillkomsten av motivation och aktivitet. Rosen (1970) fann dessutom, att arbetaren i regel såg arbetsgruppen som ett instrument för sina egna strävanden. Hans intresse för gruppen är sannolikt en funktion av möjligheten härtill. Arbetsledaren får härvid, som vi understrukit, givetvis en viktig roll att fylla.

Rosen vill för sin del se på organisationen som ett energi- eller resurssystem. Varje grupp har vid varje tillfälle en viss optimal styrka att förverkliga sina syften. Denna energimängd kan växla och är beroende av hur organisationen utnyttjar densamma. Gruppen har emellertid för sin del en tendens att utveckla sina egna krav i relation till utbytet mellan organisation och medlemmar. Begränsningar i motivation och aktivitet är en följd av hur långt gruppens accepterande sträcker sig. Härigenom skyddas gruppen mot företagsledningens press på ökad aktivitet. Avvikelser från av gruppen accepterade motiv för aktivitet bestraffas, då dessa är tecken på högre engagemang än medlemmarna erfarenhetsmässigt kan åstadkomma eller förmå upprätthålla under längre tid.

Gruppens motivation till aktivitet och ledningens produktionskrav skapar tillsammans en övre gräns för det energitillskott, som är tillgängligt för organisationens syften. På motsvarande sätt kan man anta att det finns en undre gräns för energitillskott, nedanför vilket – t ex på grund av rädsla för bestraffning – arbetsprestationen icke sjunker. Även om det finns en övre gräns för energitillskott, är detta emellertid ingen garanti för att organisationen kan tillgodogöra sig den i praktiken. I utbytessituationen finns det en tendens att deltagarna söker maximera sin vinst i förhållande till insatsen. När ledningen söker minimera utbytet, upplevs detta som en tendens till utsugning (Scodel, 1962). Arbetsmoral och den sammanlagda insatsen från gruppen är sålunda beroende av organisationens förmåga att bedöma vad som är ett rimligt utbyte för båda parter samt sättet att stimulera gruppen till maximal energianvändning på bästa sätt.

Rosens synpunkter på den totala energitillgången leder till att ledarskapsrollen i formella organisationer aktualiserar två problem för ledaren, nämligen

- att påverka underlydande så att utfallet är likvärdigt med insatsen
- initiera förändringar i organisationen på ett sådant sätt, att medlemmarna icke upplever likvärdigheten i utfallet vara i fara.

Ledarskapsbeteende, som betonar vikten av ansträngningar och som samtidigt sätter upp rimliga krav på dessa, leder till god aktivitet. Här kan vi erinra om vad som förut påpekats rörande det personinriktade ledarbeteendets betydelse vid ett formellt ledarskap. Detta beteende gör det möjligt för den underlydande att acceptera även uppgiftsorienterat inflytande utan att behöva misstänka, att han kommer att pressas utöver vad som är rimligt. Detta innebär att – om han är övertygad om att organisationen har intresse för honom som person – det inte är troligt, att han upplever organisationen som ett orimligt krav på hans aktivitet.

Ett intressant fenomen är graden av återkoppling vid individuell belöning respektive gruppbelöning. Cartwright och Zander (1960) fann exempelvis, att mängden av gruppbelöningar har en tendens att påverka samarbetsprocessen bland

gruppmedlemmar i motsats till individuell belöning, som leder till individuell tävlan. Det ökade samarbetet är ett resultat av att gruppmedlemmarna får dela på vinsten.

Vad en ledare och chef i en formell organisation beträffar har denne en större eller mindre önskan om prestige, status och individuella belöningar, som vanligtvis är förenade med hans ställning. Han kan öka eller minska vad som fordras inom organisationen genom sitt sätt att leda verksamheten för att lösa uppgiften eller att nå målet. Enligt Jacobs (1971) finns det fyra sätt att negativt påverka aktivitetssituationen, nämligen

- genom att behålla eller införa statusgränser som är mera markerade än vad som erfordras för uppgiftens lösande
- stora krav på samtycke
- onödig begränsning i individens frihet genom detaljerat ledarskap
- bestraffande ledarskapsmetoder.

Stora statusskillnader mellan samverkande individer är en källa till spänningar för individer med lägre status. Motivationen att skapa statusskillnader bottnar i ledarens strävan att tillfredsställa sina egna behov. Georg (1962) antar att det finns individuella differenser i behov att uppnå framskjuten ställning och att individuella drag i denna strävan kan reducera gruppens motivation och aktivitet.

Att bestraffande eller negativt emotionella reaktioner är associerade med försämrad motivation och aktivitet hos underställda belyses i flera undersökningar. I en amerikansk studie av plutonchefers beteende gentemot underlydande fann Lange och Jacobs (1960) att chefer, som var benägna att reagera negativt emotionellt mot sina underlydande, i vilket fall som helst skattades mycket lågt. I det långa loppet leder i regel bestraffande metoder till minskad aktivitet, skapar aggressioner mot chefer och reducerar gruppens insatser genom att det går åt en större mängd av energi för att hålla samman gruppen på bekostnad av energi tillgänglig för arbetsuppgiften. Bowers (1962) belyser på sitt sätt detta resonemang. Ett antagande i hans studie var att ledare på högre nivå dömer arbetsledare på lägre nivå efter deras resultat i gruppen. De förväntar sig att deras arbetsledare skall pressa underlydande till stora ansträngningar. När detta icke sker, reagerar de mot sina arbetsledare i form av negativ kritik. Denna leder teoretiskt till att arbetsledaren skapar defensiva omdömen om sin förmåga med lägre självuppfattning som följd. Det antogs därför att arbetsledarens negativa erfarenheter påverkar relationerna mellan honom och arbetarna, dvs att en klimateffekt skulle skapas genom brist på understöd från arbetsledarnas egna chefer.

I Bowers undersökning bekräftades, att chefer på högre nivå, som understödde arbetsledare, åstadkom signifikant högre självuppfattning hos dessa. Arbetsledare, som fick ringa stöd av sina chefer, hade en tendens att dra sig bort från sina egna underlydande, vara mindre tjänstvilliga och sällan lyssna till deras åsikter och råd. Bestraffningar synes medföra negativa sidoeffekter, vilka i regel är svåra att kontrollera.

Till ledarskapet hör, som vi sett, uppgiften att förmå underlydande att

acceptera organisationens krav på aktivitet. Det är lätt att inse att underlydande bör få klar insikt om organisationens mål. En undersökning av Paterson (1955) i brittiska flygvapnet under andra världskriget ger intressanta aspekter härpå. Paterson utgick från vad han kallade prestigedrivkraft respektive servicedrivkraft. Hos flygarna dominerade prestigedrivkraften. Det upptod därmed en statustävlan mellan olika kategorier av personal (flygare och väderlekspersonal), vilket ledde till minskat samarbete, och piloternas beteende kunde ibland leda till hög olycksstatistik. Paterson beskriver ledarens försök att rätta till situationen genom att manipulera gruppernas motivation och skapa grupperfarenheter i önskad riktning. Första åtgärden var att fastställa ett gemensamt mål för alla medlemmar vid flygbasen. Vädret vid denna var i regel mycket dåligt och man kunde därför identifiera två gemensamma fiender – såväl väderlek som motståndaren. Det var nu möjligt att arbeta för en insats, där alla grupper drog sitt strå till stacken. Förändringar åstadkoms genom diskussion med gruppernas opinionsbildare.

En klok ledarskapsteknik krävs således för att man skall lyckas bra i att mobilisera gruppens energiresurser. Eftersom gruppens motivation och aktivitet styr vad utfallet blir krävs en ledarskapsteknik, som framgångsrikt kan påverka dessa. Vid ett förband lägger man tonvikten på kontrollmetoder – på förfaranden som innebär att man talar om för folk vad de skall göra, konstaterar om de gör det eller icke och utdelar belöningar och bestraffningar. Vid ett annat förband intresserar man sig för förhållandet mellan människor och skapar en arbetsmiljö som gör förbandets målsättningar angelägna för individen och ger tillfälle till initiativ och självkontroll för att nå dessa mål. Detta konstaterande leder av sig själv över till den aktuella frågan om företagsdemokratiens betydelse.

4.3 Motivation och företagsdemokrati

Med företagsdemokrati avser vi en förändring inom den militära organisationen i demokratisk riktning, så att de anställda och de värnpliktiga får ökade möjligheter att påverka eller delta i beslut eller att själva fatta sådana.

Den diskussion, som i dag förs angående individens engagemang i sitt arbete med utgångspunkt från den s k alienationsteorin, går i stora drag ut på att individen kan bli så besviken att han vänder sitt intresse från sin uppgift och upplever maktlöshet, meningslöshet, normlöshet, social isolering och allmänt främlingsskap (Dahlström & Gardell, 1966). Detta är ett synsätt, enligt vilket ett beaktande av individens psykologiska behov är nödvändigt för att åstadkomma en mer demokratisk organisationsform, där alla individer har möjlighet att själva påverka frågor som framstår som angelägna. Man strävar efter en högre grad av involvering genom att minska de antydda upplevelserna av maktlöshet, meningslöshet och social isolering.

Alienationsteorin sedd i relation till exempelvis Maslows behovsmodell (1954) understryker vikten av följande behov hos gruppen, nämligen

- behov av självbestämmande och självkontroll, som vid besvikelse medför en känsla av maktlöshet

- behov av ett intressant och meningsfullt arbete, som vid besvikelse utlöser en känsla av meningslöshet
- behov av gemenskap och normativ integration, som vid besvikelse utlöser en känsla av isolering och normlöshet.

Då individen icke får nämnda behov tillfredsställda, uppfattar han arbetet som något för honom främmande och opåverkbart. Därmed kommer dess roll för organisationen, bortsett från individens synpunkter, att överbetonas.

Thorsrud och Emery (1964, 1969), som är idegivare till systemet med självstyrande grupper i Norge säger, att människor har andra behov och krav, som de vill ha tillgodosedda än de som man hittills specificerat i gällande avtal. Detta vill säga, att man har fler behov än t ex lön, arbetstid och arbetsskydd. Om individen icke får dessa mera personliga önskemål tillgodosedda, kommer han att åsidosätta de motiv som han tidigare haft för att engagera sig i sina uppgifter.

Som Karlsson (1969) framhåller är människorna betydligt mer kapabla till utveckling av mental förmåga och yrkesinsatser än vad som förutsättes i företagen. Man anser sålunda från flera håll, att det finns brister i nuvarande arbetsorganisationer och att dessa borde utformas på ett mer individanpassat sätt, dvs med hänsynstagande till individens psykologiska behov.

Dahlström (1970) skriver om organisationsförändringar, att det är viktigt att man griper sig an med själva arbetsstrukturen på verkstadsgolvet, dvs förhållandena i organisationens botten. Genom att minska klyftor och utforma organisationen så, att den maximalt söker tillgodose medlemmarnas alla grundläggande behov och därmed skapa förutsättningar för individens självmotiverade arbetsinsats, skapar man grunden för en organisation, som nedifrån och upp ger ökad samverkan kring uppgifterna.

Den aktuella litteraturen om företagsdemokrati går ofta tillbaka till de nyssnämnda norska försöken i enlighet med Thorsruds och Emerys intentioner. Kritiken innebär i korthet att

- traditionella företagsorganisationer har åtskilliga brister som hindrar att de anställda utnyttjar hela sin aktivitet i arbetet
- människor har i regel förmåga att anpassa sig till större krav än hittills på ansvarstagande, inlärning och beslutsfattande
- människors naturliga strävan att vidga sina erfarenheter och öka sin självständighet förträngs, om man ger dem inskränkta arbetsuppgifter.

De praktiska förutsättningarna för företagsdemokrati även inom det militära utgörs av de former för samverkan och för behandling av olika intressefrågor, som har utvecklats bl a på den svenska arbetsmarknaden. Delegationen för förvaltningsdemokrati (DEFF) inom statsförvaltningen behandlar förutom representativt inflytande inom fack- och nämndorgan även former för direkt inflytande, där den enskilde individens kunskaper och utvecklingsmöjligheter kan tillvaratas. Undersökningar visar att de anställda i allmänhet är intresserade av ökat inflytande, i första hand i vad det gäller frågor som rör den dagliga arbetssituationen (DEFF, 1971, rapport 2).

Inom försvaret finns utöver de anställda en särskild intressegrupp, som måste beaktas, nämligen de värnpliktiga. Värnpliktskonferensen är ett exempel på ett forum, där de värnpliktiga inom vissa gränser givits möjlighet att framföra sina synpunkter på ökat medinflytande.

Man kan härvidlag fråga sig, hur långt en fördjupning av företagsdemokratin (medinflytandet) kan drivas inom försvaret. Detta är ett svårt värderingsproblem. Några av de mest betydelsefulla aspekterna som bör diskuteras i sammanhanget är

- långsiktig planering och utveckling inom organisationen
- produktionens (utbildningens) planering, organisation och budgetering
- målformulering
- metoder för information
- metoder för rekrytering, urval och anställning
- samverkan befäl, övriga anställda och värnpliktiga
- miljö, uppgifter, metoder och arbetsskydd vid förbandets verksamhet
- personalfrågor
- förslags- och nämndverksamhet.

Målsättningen med fördjupad företagsdemokrati bör naturligtvis vara att motivation och aktivitet vid utbildningen blir maximala, dvs att hos anställda och värnpliktiga söka skapa

- god förståelse för vår försvarspolitik
- engagemang i och medansvar för de gemensamma uppgifterna i stort såväl som vid det dagliga arbetet
- goda relationer mellan alla personalgrupper
- självförverkligande och personlighetsutveckling.

Möjligheterna att genomföra en ökad demokratisering inom försvaret och effekterna av en reform beror på en mängd faktorer som förbandens storlek, organisation, utbildning, personalsammansättning, utgångsrelationer och ledningens attityder. Företagsdemokratin kan givetvis utvecklas i förbands- och kompaninämnder, men målet bör framför allt vara att medinflytandet upplevs i det dagliga arbetet.

Ökad demokratisering inom försvaret innebär emellertid icke avkall på ordning och disciplin utan avser en ledarutveckling med förståelse för medansvar, mänskliga relationer och behov av tillfredsställelse i samband med de aktiviteter, som skall utvecklas. Ett av problemen härvidlag torde vara att med hänsyn till försvarsmaktens effektivitet i krig skapa godtagbara gränser för medinflytande. Beslut, som under krigsmässiga övningar av olika skäl måste fattas under tidspress, kan sålunda givetvis icke inrymma samma grad av inflytande som en vardagsfråga i kasernen. I annat fall riskerar man att förbandets användbarhet i en reell krigssituation kan minskas.

Myndigheters, anställda och värnpliktigas kommunikation med varandra skapar vidgade möjligheter för den enskilde till insyn i organisationens mål och

verksamhet. Härigenom skapas också förutsättningar för individen att uppleva sammanhanget mellan den egna arbetsinsatsen och de övergripande målen. Uppåt- och nedåtriktad kommunikation mellan alla personalgrupper torde vara grunden för personalens engagemang i sina uppgifter. Intresse och ansvar för de gemensamma uppgifterna kan antas öka redan om personalen ges medbestämmanderätt i frågor som icke är av principiell natur eller i övrigt av större räckvidd. Problemet torde vara att finna en balans mellan chefens och personalens ansvarsområden. En sådan balans är det yttersta villkoret för att i synnerhet utbildningskadern skall kunna utveckla optimal motivation och aktivitet.

5 Sammanfattning

Det centrala problemet för utbildningen inom en militär organisation är att förmå befäl och värnpliktiga till ett sådant samarbete att man kan tillgodose organisationens mål, samtidigt som man tillfredsställer individens behov. Syftet med föreliggande avhandling är i anslutning härtill följande.

Om man betraktar det militära utbildningssystemet som ett medel att förverkliga de mål, som det skall tillgodose inom ett demokratiskt samhället, kan man i enlighet med modern uppfattning utskilja tre grundläggande komponenter, nämligen en rad förutsättningar för den utbildning som skall drivas ("input"), de processer som härvid utvecklas, samt slutligen de uppnådda resultaten i form av kunskaper, färdigheter, värderingar eller attityder m m ("output"). För vår del är uppmärksamheten främst riktad mot de nämnda processerna, och det är uppenbart att dessa närmast måste analyseras ur synpunkten av de ömsesidiga interrelationer, vilka etableras framförallt mellan befäl i direkt trupptjänst och de värnpliktiga. Det är dessa processer i deras intrikata interaktion och sammanhang, som vi gett beteckningen "samspelet vid ett militärt förband".

Då det gäller att ta del av den tidigare forskningen på vårt område kommer av lätt insedda skäl ledarskapet att vara av centralt intresse. Det har härvidlag varit nödvändigt att påvisa, hur sådana begrepp som auktoritet och makt numera inom den västerländska demokratien har kommit att få en väsentligt förändrad betydelse, något som i lika hög grad är giltigt vid behandlingen av vårt ämne. Medan auktoritet tidigare i regel gärna fick innebörden av vad som numera betecknas som en auktoritär maktövning, har vår analys visat att man i dagens läge närmast avser ett relationsförhållande mellan individer, som gör det möjligt för parterna att utan invändningar från någotdera hållet acceptera skillnader i fråga om kompetens, skicklighet och erfarenhet. Makt avser i och för sig en möjlighet till påverkan mellan människor, men denna påverkan behöver icke äga rum inom ramen för det som t ex Peabody (1964) kallar formell auktoritet utan kan i ännu högre grad bygga på en reell auktoritet, grundad på ledarens yrkesskicklighet, erfarenhet m m. Den formella auktoriteten i dess sammanhang med en viss position kan visserligen i somliga fall vara nödvändig att utnyttja för en påverkan, som måste accepteras utan motsägelser. Detta är giltigt icke minst under krigsförhållanden, men vid utbildning i fredstid gäller det att i största möjliga utsträckning använda

den reella auktoriteten på ett sådant sätt, att den makt, som den i sig själv innebär, inte kommer att uppfattas som ett yttre pålagt tvång. Auktoritet och makt knyter sig med andra ord till föreställningar och värderingar av det slag, som enligt gängse uppfattning hör samman med en västerländsk demokrati.

Ledarskapets roll vid utbildning av olika slag finns behandlad i en rikhaltig forskningslitteratur. Vid en analys av denna kan det vara ganska svårt att dra strikta gränser mellan vad som närmast avser ledarskapsbegreppet i sin helhet, ledarens beteende i skilda hänseenden och dynamiken inom de grupper det gäller att påverka. Vid vår genomgång av en rad tidigare bidrag har vi ändå gjort ett försök till uppdelning i enlighet med de tre angivna aspekterna. Det viktigaste resultatet blir emellertid i samtliga tre fall, att man i första hand bör upprätthålla distinktionen uppgiftsorientering och personorientering. En central synpunkt i samband med ledarskap och det beteende, som ledaren har att utveckla, liksom i vad det gäller de grupprocesser, vilka står i förbindelse härmed, är föreningen av vad som fordras för att lösa väsentliga uppgifter å ena sidan och möjligheten att på effektivast möjliga sätt engagera de individer som blir utsatta för påverkan.

En sådan tankgegång för av sig själv över till problemet om motivation och aktivitet. Vi har i huvudsak anslutit oss till den forskning härom, enligt vilken behov och drivkrafter uppfattas som en störd balans hos individen med därtill knutna inre stimulussituationer. Från vissa primära fysiologiska behov och drivkrafter utvecklas en s k sekundär motivation. Fruktan kan t ex genom inlärning komma att knytas till praktisk taget vilket stimulus som helst, och detta utlöser härmed sekundärt det inre stimulustillstånd, som *primärt* synes knyta sig till för individen hotfulla situationer. Det är genom föräldrars och andra påverkares tillrättaläggande av inlärningssituationerna, som man får till stånd även en sekundär social motivation i form av t ex önskan att vinna vänskap, uppnå status, utveckla egen duglighet osv.

De personer, som samarbetar vid de militära utbildningsprocesserna, kommer givetvis till dessa med en fond av primär och sekundär motivation av nu antydd natur. Vad det gäller vid utbildningen är att använda denna för att skapa en aktivitet, som utgör en ofrånkomlig betingelse för inhämtandet av t ex kunskaper och färdigheter. Men det förhåller sig också så, att utbildningsprocessen måste sikta till att utveckla och befästa de speciella behov och drivkrafter, som vid den militära fredsutbildningen samt naturligtvis ytterst under krigsförhållanden medför insatser av önskvärt slag.

Man kan t ex härvid tänka på den attitydbildning, som grundlägger och avspeglar sig i andan och miljön vid ett militärt förband. Som antytts gäller det för den militäre ledaren att vid sin påverkan sätta de värnpliktigas redan existerande motivation i levande förbindelse med det militära utbildningssystemets mål. Vi har i ett sista avsnitt av kapitel 4 understrukit att många synpunkter inom forskningen rörande företagsdemokratin äger sin tillämpning också vid ett militärt förband. Medansvar och medinflytande har utan tvekan även vid detta stor betydelse för att lösa problemet om hur man skall utnyttja och skapa motivation med därtill hörande relevant aktivitet.

6 Data och problem vid den fortsatta forskningen

I detta avsnitt presenteras – mot bakgrund av undersökningens syfte och den tidigare forskning, som refererats i det föregående – ett stort antal frågeställningar, som har till ändamål att förmedla övergången från den teoretiska delen till de problem, för vilka omfattande empiriska data har insamlats.

Vissa uppgifter, som kan hänföras till individuella karaktäristika för befäl och värnpliktiga, kan bl a motiveras för klassificering i redovisningsgrupper. De kan sammanfattas i fyra punkter:

Fråga 1 Vilken är ålderssammansättningen av befäl respektive värnpliktiga vid ett förband?
Fråga 2 I vilken sorts social miljö har befäl respektive värnpliktiga vid ett förband vuxit upp?
Fråga 3 Vilken skolbakgrund har befäl respektive värnpliktiga vid ett förband?
Fråga 4 Vilket civilstånd har befäl respektive värnpliktiga vid ett förband?

Vissa bakgrundsdata är av betydelse för att fastställa, i vilken omfattning nu rådande förhållanden motsvarar en önskvärd befälsstruktur eller vilka brister som eventuellt kan föreligga samt hur nuvarande uttagningssystem av värnpliktiga fungerar. I anslutning härtill kan sex frågor formuleras:

Fråga 5 Vilka behörighetsregler bör gälla för utbildning till plutons-, kompani- och regementsofficer?
Fråga 6 Är nuvarande regler för befäl att på olika vägar övergå från en kompetensnivå till en annan lämpliga?
Fråga 7 Är idén om yrkesofficer som ett övergripande begrepp för all stampersonal lämplig?
Fråga 8 Hur värderar man inom det militära systemet trupptjänst och stabstjänst?
Fråga 9 Bör blivande yrkesbefäl göra sin grundutbildning tillsammans med övriga värnpliktiga?
Fråga 10 Är de värnpliktiga vid förbandet nöjda med sin uttagning?

Två frågor kan relateras till Stouffer m fl (1949), Georg (1962), Vroom (1964), och McGregor (1967) (se den teoretiska delen):

Fråga 11 Hur är relationerna mellan befäl och värnpliktiga?
Fråga 12 Hur fungerar samarbetet mellan olika befälsgrupper?

Två frågor ansluter till Stogdills (1953) och Scotts m fl (1967) tankegångar om auktoritet och Wrongs (1968) syn på att det måste råda en balans mellan makt, rätten att fatta beslut och handla samt Moskos (1968) synpunkter på att formaliserade regler utgör ett medel att skapa distans men också leder till negativa attityder bland befäl på lägre nivåer och bland manskap:

Fråga 13 Är nuvarande krav på ordning och disciplin lämpliga?
Fråga 14 Hur skall man förbättra disciplinen vid ett förband?

Fem frågor anknyter till Herzbergs (1959) motivationsteori, som innebär att motivation beror på faktorer, vilka tillfredsställer individens behov av självförverkligande i jobbet. Frågorna kan även relateras till Dahlström och Gardell (1966), som framhållit vikten av engagemang i arbetet med utgångspunkt från alienationsteorin, och vidare till t ex Maslows behovshierarki:

Fråga 15 Hur upplever befälen vid förbandet sin arbetssituation?
Fråga 16 Vilken grad av medinflytande och medansvar upplever befälen vid ett förband?
Fråga 17 Hur upplever de värnpliktiga sin arbetssituation?
Fråga 18 Hur ser befälen vid ett förband på de värnpliktigas arbetssituation?
Fråga 19 Hur betraktar befäl och värnpliktiga nuvarande sätt att utöva arbetsledning?

En viktig fråga bygger på McGregors (1960) teori om att ledning och kontroll kan ske genom utövning av formell auktoritet (X) eller genom reell sådan (Y):

Fråga 20 Hur ser befäl och värnpliktiga vid ett förband på ledning och kontroll enligt teori X och teori Y?

En annan fråga kan relateras till Halpin och Winer (1957), Blake, Mouton och Bryson (1968), Stogdill (1969) samt Lennerlöf (1968) och Jacobs (1971):

Fråga 21 Hur bör en bra militär chef bete sig?

Nio frågor anknyter till Bowers och Seashores (1966) tankegångar om ledarskapsbeteende som en form av inriktning mot uppsatta mål, stöd, relations- och arbetsunderlättande åtgärder:

Fråga 22 Hur upplever den militära stampersonalen det sociala klimatet vid förbandet och kommunikationerna mellan chefer och underlydande?
Fråga 23 Hur upplever befälen kommunikationen inom arbetsgruppen?
Fråga 24 Hur är det sociala klimatet i förhållandet mellan ledning vid förbandet och de anställda?
Fråga 25 I vilken grad känner befäl ansvar och möter förtroende inom ett förband?
Fråga 26 Vilken är de militära chefernas inställning till gruppbeslut?
Fråga 27 Hur är den individuella arbetstillfredsställelsen vid ett förband?
Fråga 28 Vilket stöd utgör arbetskamraterna?
Fråga 29 Hur ser de värnpliktiga på det sociala klimatet vid sitt förband och hur upplever de kommunikationen mellan befäl och trupp?
Fråga 30 Hur betraktar de värnpliktiga kommunikationen inom arbetsgruppen?

Ett par viktiga frågor av mera allmän innebörd kan formuleras som följer:

Fråga 31 Hur effektiv är den militära grundutbildningen?
Fråga 32 Inom vilka områden behöver befäl ytterligare kunskaper?

Problemet om processerna mellan "input" och "output" vid utbildning av trupp – samspelet vid ett militärt förband – berör som tidigare angivits ett ytterst komplext fenomen och endast en ringa del därav kan en undersökning som denna belysa mera djupgående. Ovanstående frågor har emellertid legat till grund för utformning och val av instrument för datainsamling med förhoppning om att vissa resultat kan nås, som kan berika vår kunskap om förhållandena. I ett så intrikat läge, vari hithörande forskning befinner sig, har detta sätt att ta itu med uppgiften framstått som mera adekvat än metoden att uppställa ett antal hypoteser för verifiering eller falsifikation. De empiriska resultaten får såsom sådana utgöra ett nytt bidrag till vårt vetande om ämnet för avhandlingen, allrahelst som t ex falsifiering av i förväg uppställda hypoteser lätt av den mindre initierade uppfattas, som om inget vetenskapligt framsteg i realiteten har kunnat fastställas.

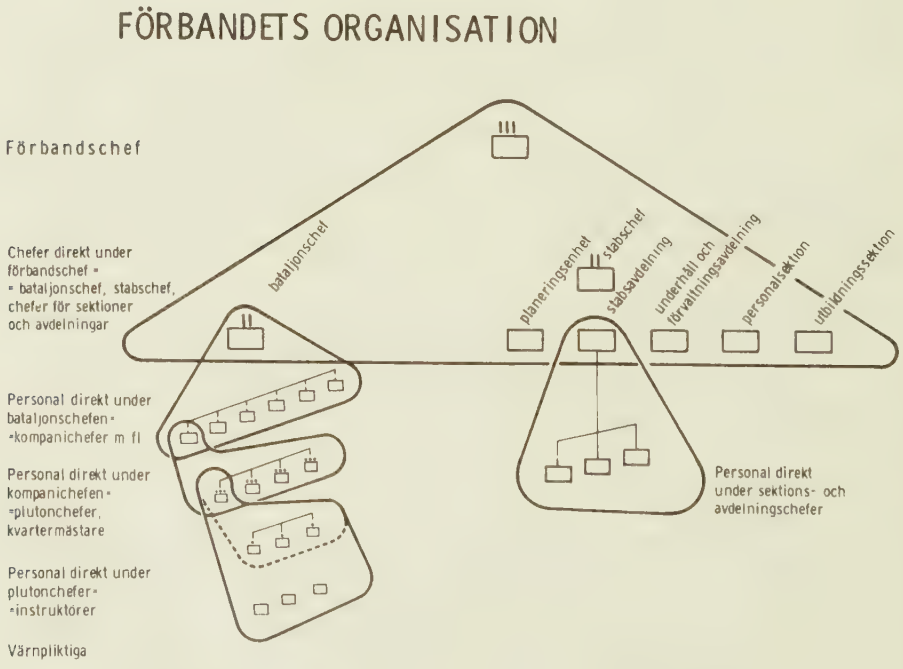
Del 2

UNDERSÖKNINGENS UPPLÄGGNING OCH RESULTAT

7 Grundläggande uppgifter om undersökningen

7,1 Ett förbands organisation

De frågeställningar, som vi diskuterat i föregående avsnitt, har prövats på ett militärt förband, och dettas organisation i stort framgår av figur 7.1. Förbandet är indelat i stab och grundutbildningsbataljon. De olika avdelningarna inom staben är förbandschefens organ för ledning av verksamheten. Vid grundutbildningsbataljonen sker detaljplanläggning och genomförande av grundutbildning av värnpliktiga samt utbildning till och av gruppchefer och plutonsofficerare. Chef för grundutbildningsbataljonen är regementsofficer, en överstelöjtnant. I bataljonen



Figur 7.1 Ett fredsförbands organisation i stort

ingår 6–7 utbildningskompanier, vardera bestående av 3–4 plutoner med omkring 20–35 man. Chefer för kompanier är regementsofficerare, i regel major eller kapten, som plutonchefer tjänstgör yngre regementsofficerare, kompaniofficerare eller äldre plutonsofficerare. Vdi plutonerna tjänstgör utöver plutonchefer 1–3 befäl, i regel kompaniofficerare eller plutonsofficerare. Central befälsgrupp sammansatt av en överstelöjtnant samt ett antal äldre kompaniofficerare, kaptener, biträder bataljonschefen med utbildningen.

7.2 Försökspersoner

Undersökningen genomfördes i två etapper. I den första utfrågningen, som ägde rum i oktober 1972, deltog 116 befäl, dvs i huvudsak all tjänstgörande stampersonal vid förbandet (P 1 i Enköping). Bortfallet utgjordes av endast tre befäl. Orsaken till dessas frånvaro var sjukdom eller semester. Bortfallet är alltså icke av systematisk natur och kan icke anmärkningsvärt ha påverkat undersökningsresultaten.

Av den militära stampersonalen är omkring 35 % gruppchefer eller plutonsofficerare, 28 % kompaniofficerare och 38 % regementsofficerare. Den militära personalens sammansättning, fördelning på personalgrupper och arbetsnivåer framgår av tabell 7.1. Befälsgruppernas sammansättning avviker så vitt man kan se icke från ett normalt förband inom armén. Vid förbandet finns det visserligen omkring 16 % vakanser bland stampersonalen. Men denna vakanssituation är normal för förband inom armén.

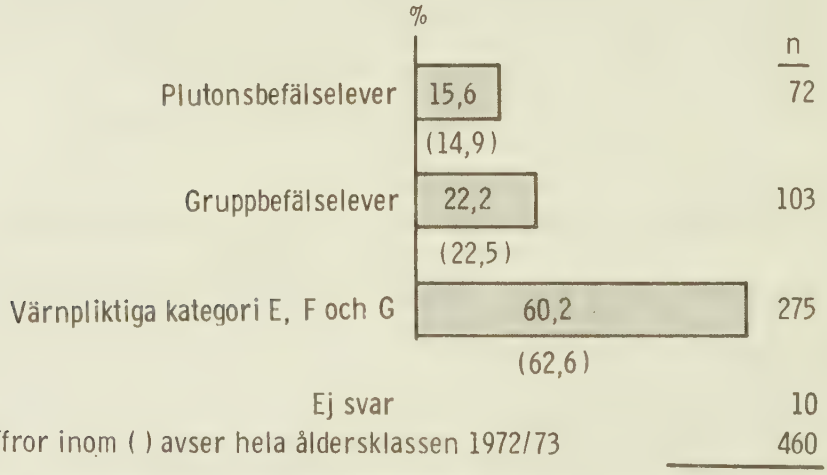
Tabell 7.1 Den militära stampersonalens sammansättning

Personalgrupp	Antal	Stampersonal		
		Regements-officerare	Kompani-officerare	Plutonsofficerare och gruppchefer
Förbandschef	1	1		
Chefer direkt under förbandschef	9	7	2	
Personal direkt under stabs- och förvaltningschefer	33	8	14	11
Personal direkt under bataljonschef	10	7	2	1
Personal direkt under kompanichefer	33	19	8	6
Personal direkt under plutonchefer	30	2	6	22
Samtliga n	116	44	32	40
%		38	27,5	34,5

I den andra undersökningen, som skedde i februari 1973, dvs omkring en månad före slutet av grundutbildningen, deltog 56 st av de befäl som besvarat första utfrågningen samt 460 värnpliktiga. Befälen utgjordes då av personal placerad vid förbandets utbildningskompanier.

Av den militära stampersonalen i den andra prövningsfasen är omkring 35 % gruppchefer eller plutonsofficerare, 30 % kompaniofficerare och 35 % regementsofficerare. Detta motsvarar som synes ganska väl fördelningen vid hela förbandet. Bortfallet bland detta truppbefäl utgjordes också av tre personer. Orsaken till frånvaro var semester respektive kommendering. Bortfallet är alltså inte heller i detta fall systematiskt och kan icke ha förryckt undersökningsresultaten.

De värnpliktiga var fördelade på förbandets karaktäristiska utbildningsenheter, nämligen plutoner. Urvalets fördelning tillsammans med motsvarande fördelning av det totala antalet värnpliktiga under utbildningsåret framgår av figur 7.2. De inkallade vid förbandet, vilka icke bortfallit (se nedan), har praktiskt taget samma proportioner som i vad gäller värnpliktiga över huvud. Det finns två typer av bortfall, nämligen dels av hela plutoner, som på grund av tjänstgöring på annan ort varit förhindrade att delta, dels av enstaka värnpliktiga, som av olika anledningar



Figur 7.2 Den värnpliktiga personalens sammansättning (bortfall ej medräknat)

Inom försvarsmakten har alla befattningar kartlagts i fråga om vad de kräver av en värnpliktig. På så sätt har man fått fram en profil på de krav, som ställs på just den som skall ha en viss befattning. De värnpliktigas kvalifikationsprofiler jämförs med kravprofilerna för olika befattningstyper. Med ledning av jämförelsen fördelas varje värnpliktig till lämplig befattning. Befattningar som kräver ungefär lika lång utbildningstid har sammanförts till en och samma kategori (E, F och G). Den som skall genomgå befälsutbildning behöver längre utbildningstid än övriga (gruppbefäl, plutonsbefäl).

icke deltagit i undersökningen. Bortfallet av enheter omfattar två plutoner, vilket utgör sammanlagt cirka 50 man, dvs 8,9 procent av det totala antalet värnpliktiga ingående i urvalet. Det finns inga indicier på att de bortfallna plutonernas kvalitet i det ena eller andra avseendet skulle skilja sig från de övrigas och därmed ha kunnat påverka undersökningsresultaten. Bortfallet av enstaka värnpliktiga uppgår till 47 individer eller 8,4 procent av utbildningskadern. Detta bortfall fördelar sig relativt jämt på de olika plutonerna. Den främsta orsaken till frånvaro har varit sjukdom, i andra hand kommendering. Detta bortfall och dess jämna fördelning på plutoner gör, att man bör kunna bortse från detsamma.

Befälsgruppernas sammansättning och antalet värnpliktiga fördelade på olika kategorier torde motsvara ett normalt förband inom armén. Undersökningens resultat synes därför, som tidigare framhållits, åtminstone ur denna synpunkt kunna generaliseras till stampersonal i trupptjänst och till värnpliktiga under slutet av grundutbildningen inom den svenska armén.

7.3 Använda metoder för insamlande av data

Undersökningarna genomfördes med hjälp av frågeformulär. Dessa har kritiserats av olika forskare, bl a Murray (1938, sid 434–441). Invändningarna gäller bl a att

- ett frågeformulär blir begränsat till ett fåtal av de många olika situationer, till vilka individens reaktioner knyter sig

- individens reaktioner är beroende av såväl personlighetsvariabler som situationsvariation
- vid självskattning bedömer sig individen i relation till andra, varvid referensramarna kan växla mellan olika individer
- individer har olika förmåga att bedöma sig själva
- individer kan medvetet förställa sig.

Kritiken kan accepteras, men mycket beror på hur man tolkar erhållna data. Frågeformulär kan på det hela taget antas ge en bild av hur personen upplever och beskriver sig själv i en tänkt situation, bortsett från de fall där den svarande medvetet ljuger i ena eller andra riktningen. Relevant information torde kunna utvinnas, jämförbar med data som kan erhållas på annat sätt.

Följande frågeformulär ingick i undersökningarna (här lämnas endast en kortfattad redogörelse för formulären, eftersom frågorna återkommer i analyskapitlen).

- Frågor om dels vissa bakgrundsvariabler, dels ledarskapsdimensioner enligt teori X och teori Y i anslutning till McGregors teori om ledning och kontroll genom auktoritär maktutövning respektive integration.

För att erhålla data av angivet slag konstruerades 36 olika påståenden. Varje påstående har fyra svarsalternativ. Frågorna har formulerats i syfte att få fram auktoritär kontra demokratisk inställning. Formuläret har besvarats av *befäl* och *värnpliktiga.*

- Ett instrument för att belysa de anställdas arbetssituation.

De synpunkter som behandlas gäller bl a beslutssamverkan. Beroende på förhållandena har var och en en uppfattning om hur mycket inflytande man härvid bör ha för att kunna känna sig till freds med olika sidor av arbetet. Formuläret innehåller ett antal beslutsområden, som är aktuella för den militära personalen. Det har endast tillställts *befäl.*

- Frågor rörande relationer mellan befäl och värnpliktiga, disciplin och arbetsledning.

På basis av attitydformulär, som prövats vid Modern Volunteer Army Program (MVAP) inom amerikanska armén (1972), utarbetades ett formulär speciellt för denna undersökning. Formuläret har besvarats av *befäl* och *värnpliktiga.*

- Frågor avseende två ledarskapsdimensioner. Dessa kan benämnas på olika sätt, t ex i termer av personinriktat och arbetsinriktat ledarskap eller i de termer, som ursprungligen präglades av en grupp forskare vid Ohio State University, nämligen konsideration och strukturering.

Med stöd av Lennerlöfs svenska version av OHIO III (Lennerlöf 1965, 1966) modifierades redan år 1969 ifrågavarande formulär, så att det kunde tillämpas på militär personal. Förändringarna avsåg endast anvisningarna för ifyllandet. Formuläret innehåller 25 frågor, som avser konsideration och 19 frågor som gäller strukturering. Varje uppgift är ett påstående, som beskriver hur en chef kan bete sig i olika situationer. Det finns fem svarsalternativ. Formuläret har besvarats av *befäl* och *värnpliktiga.*

- Frågor rörande "organisationellt" beteende.

Bowers och Seashores teori (1966) utgör grunden för ett instrument (Survey of Organizations), som utarbetats vid Institute for Social Research (ISR), University of Michigan. Med utgångspunkt från fyra dimensioner har index konstruerats som avser att fastställa chefsledarskapsbeteende och andras ledarskapsbeteende samt hur personal upplever den organisation vari de arbetar. På grundval av Rehnström och Kjellins svenska verison (1970) har frågeformuläret modifierats, så att det kan tillämpas på militär personal. Det innehåller 78 frågor. Enligt Rehnströms och Kjellins analys speglar formuläret åtta faktorer. Faktor I avser socialt klimat och effektivitet i kommunikationen mellan chefen och hans underordnade. Faktor II ger en beskrivning av det sociala klimatet vid förbandet och kommunikationen

inom arbetsgruppen. Faktor III gäller det sociala klimatet i förhållande mellan förbandsledningen och de anställda samt relationen mellan beslutsfattande chefer och den information som lämnas. Faktor IV omfattar beteende och situationsförändringar hos närmaste chef för att öka den positiva inställningen hos underordnade. Faktor V bygger på ett antal items, som gäller ansvar och förtroende inom förbandet. Faktor VI kan beskrivas som chefens inställning till gruppbeslut. Faktor VII innehåller items, som har att göra med individuell arbetstillfredsställelse. Faktor VIII består av frågor, som ger en beskrivning av stödet från arbetskamraterna. Formuläret har framlagts för *befäl*, delar av detsamma även för *värnpliktiga*.

- Frågor som belyser utbildningen vid förbandet.

Formuläret förekommer i två olika versioner med samma frågor men med anpassning till *befäl* respektive *värnpliktiga*.

7.4 Datainsamling och statistisk bearbetning

Frågeformulären har granskats genom provundersökningar vid ett av avhandlingen icke berört förband. Denna kontroll ägde rum i maj 1971. Personalen, som deltog, var ett slumpmässigt stickprov.

För att skydda den enskildes integritet samt för att tillgodose behovet av sekretesskydd har alla ifyllda frågeformulär behandlats som hemliga handlingar. Huvudundersökningen, som genomfördes i oktober 1972 och i februari 1973, utformades som en gruppenkät. Provledare har varit personal, som genomgått särskild provledarutbildning vid MPI, eller annan lämplig befattningshavare vid förbandet. Särskild uppmärksamhet ägnades åt att introducera frågeformulären så strikt neutralt som möjligt för att icke påverka respondenternas sätt att besvara desamma. Erhållna data från frågeformulären har använts för statistisk bearbetning, och efter denna har såväl formulär som hålkort bränts genom chefens för MPI försorg.

Beskrivningen av undersökningsmaterialet har skett på ett flera av följande sätt, nämligen

- frekvenstabeller
- diagram
- procenttal
- medelvärden.

Vid korrelationsräkningar har använts den koefficient, som kallas gamma. Vid jämförelse av två variabler X och Y uttrycker gamma sannolikheten för att individer, som kommer i en viss ordning inom variabel X, också skall komma i samma ordning inom variabel Y. Gamma kan variera från +1 till −1. Koefficienten förutsätter icke linearitet mellan variablerna utan bygger på rangordningarna inom dessa.

För att studera, hur observationer av skilda slag för t ex två sampel förhåller sig till varandra, och om fördelningen stämmer med vad som kan förväntas, om stickproven dragits slumpvis från samma population, används χ^2-metoden. Denna visar om avvikelserna ligger inom gränserna för en slumpfördelning. Man jämför observationernas förekomst inom olika celler med den slumpmässigt förväntande fördelningen. Man prövar med andra ord den s k nollhypotesen. Ju mer de observerade frekvenserna avviker från de förväntade, desto högre blir χ^2-värdet, enligt formeln $\chi^2 =$

$$\sum \left(\frac{(o-e)^2}{e} \right)$$

(o= observerad frekvens och e = förväntad frekvens).

Som en allmän regel gäller kravet att e i en viss cell aldrig bör vara mindre än 5. I de fall detta ej varit fallet, har cellerna kombinerats.

Det finns flera metoder att fastställa mått på ett tests reliabilitet i termer av dess homogenitet. Här har använts Kuder-Richardssons formel 20. Reliabiliteteten uträknas separat för varje faktor, som erhållts vid en komponentanalys. Koefficienten kan ses som medelvärdet av den gemensamma varians, som erhålls mellan samtliga items. Den får i regel betraktas som en minimiuppskattning av homogeniteten.

Ett av problemen vid redovisning av ett stort undersökningsmaterial är att reducera antalet testvariabler till ett mindre antal mer lättolkade dimensioner. Därigenom blir informationen mer överskådlig. En användbar metod härvid är komponentanalys. Denna innebär en omstrukturering av varianserna i använda prov på följande sätt. Man söker en ny uppsättning av p stycken variabler, som är oberoende av varandra, och som i största möjliga grad uttömmer de förekommande varianserna i proven. De nya variablerna, komponenterna, består av specifika varianser av ett nytt slag i stället för de många testvariablernas. Vid beskrivning av vad man kan få ut av proven är det emellertid ofta onödigt att studera samtliga p stycken nya komponenter. Ett mindre antal sådana, k, svarar i allmänhet för en mycket stor del av de totala varianserna i testen. Det kan därför vara lämpligt att endast ta fram detta mindre antal komponenter. Det finns då ingen annan uppsättning av k, som förklarar en större del av testens varianser. Vid tillämpningar av komponentanalys är en sådan reduktion av testvariablerna praktisk. Komponentanalysen söker i ekonomiserande syfte att reducera variabelantalet till k dimensioner med sina skilda varianser. Reduktionen innebär en mera sammanfattande beskrivning av materialet genom urskiljande av ett färre antal dimensioner än testen som sådana.

De som önskar ytterligare upplysningar om här berörda statistiska metoder hänvisas till de i litteraturförteckningen upptagna verken härom (Guilford, 1956, Siegel, 1956 och Mårdberg, 1969).

8 Bakgrundsfaktorer

Som tidigare angivits har två huvudundersökningar ägt rum. För att underlätta jämförelser har resultaten från dessa sammanförts i den följande redovisningen. Inledningsvis innehöll formulären för stampersonal respektive värnpliktiga frågor om sådana bakgrundsdata, som var av betydelse för klassificering i fråga om befattningsnivå, ålder, uppväxtmiljö, civil skolutbildning, civilstånd, barnantal och hustrus förvärvsarbete. Klassificeringen i befattningsnivåer av samtliga undersökta har befunnits lämplig att presentera redan i kapitel 7. Här följer redovisning av övriga bakgrundsdata.

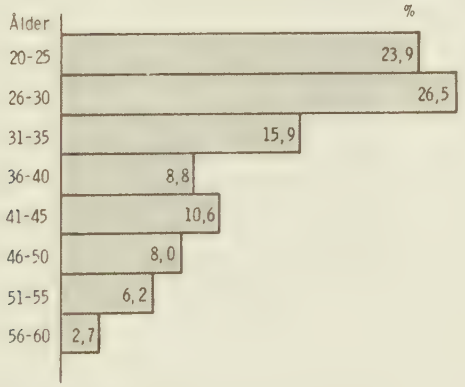
8.1 Bakgrundsdata

Ålder

För angivande av befälens ålderssammansättning har personnumret utnyttjats. Före beräkningarna gjordes en gruppering av födelseårsuppgifterna i klasser om vardera 5 år. Av figur 8.1 samt tabell 8.1 framgår åldersfördelningen för samtliga befälgrupper vid undersökningstillfället.

Chefer direkt under förbandschefen är den äldsta personalgruppen genomsnittligt sett. Medelåldern är här 45 år, cirka 7 år mera än personal direkt under bataljonschefen, dvs bl a kompanichefer. Personal, som arbetar i stabs- och förvaltningstjänst, har genomsnittligt en medelålder av 36 år, medan personal direkt under kompanicheferna och vid plutonerna genomsnittligt är endast 28 år. Huvuddelen av personalen avgår med pension vid 60 års ålder. En mindre del avgår vid 50 eller 55 års ålder. I vad det gäller åldersfördelningen står sålunda endast en ringa del av befälen i tur att pensioneras.

Vid redovisningen av de värnpliktigas ålderssammansättning har likaledes personnumret utnyttjats. Av figur 8.2 framgår fördelningen för samtliga deltagare i undersökningen (procenttalen är i denna och flera följande redovisningar



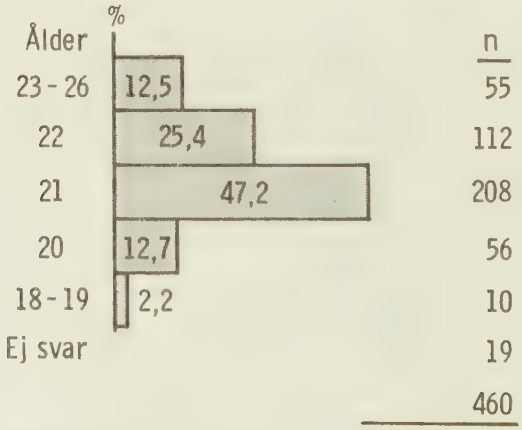
Figur 8.1 Åldersfördelning hos militär stampersonal (procent)

Tabell 8.1 Åldersgrupper för militär stampersonal (antal och procent)

Svarsalternativ / Personalgrupp	20-25 år	26-30 år	31-35 år	36-40 år	41-45 år	46-50 år	51-55 år	56-60 år	Summa
Förbandschef								1	1
Chefer direkt under förbandschef				1	2	4	1	1	9
Personal direkt under stabs- och förvaltningschefer	2	3	9	5	4	5	4	1	33
Personal direkt under bataljonschefen		1	2	2	3		2		10
Personal direkt under kompanichefer	7	17	6	1	2				33
Personal direkt under plutonchefer	18	9	1	1	1				30
Samtliga n	27	30	18	10	12	9	7	3	116
%	23,9	26,5	15,9	8,8	10,6	8,0	6,2	2,7	100

beräknade på antalet svarande av de 460 deltagarna. Bortfallet är i samtliga fall obetydligt och med största sannolikhet slumpmässigt).

Huvuddelen av de värnpliktiga (47,2 procent) är födda 1952, dvs de var vid undersökningstillfället 21-år, medan 25,4 procent befann sig i 22-års åldern och 12,7 procent i 20-års åldern. En mindre del av de värnpliktiga (2,2 procent) är födda 1954 eller senare, dvs de genomförde sin grundutbildning vid 19–18 års



Figur 8.2 Åldersfördelning hos värnpliktig personal (antal och procent)

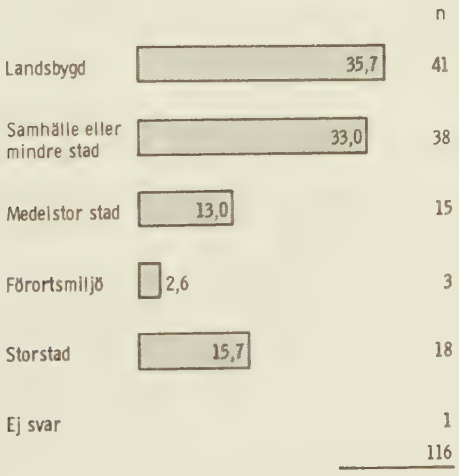
ålder, medan 12,5 procent av de värnpliktiga är födda mellan 1950–1947, dvs de utgör den äldsta värnpliktsgruppen. Den värnpliktiga personalen är i genomsnitt 6–8 år yngre än sitt ordinarie plutonsbefäl och 16–18 år yngre än sina kompanichefer.

Uppväxtmiljö

Med frågan "I vilken sorts miljö växte Du upp (ange den miljö Du tillbringade mest tid i upp till 18-årsåldern)?" erhölls uppgift om graden av urbanisering av de orter där personalen vid förbandet vuxit upp. Frågan uppdelades i fem alternativ nämligen 1) landsbygd, dvs tätort med högst 200 invånare, 2) samhälle eller mindre stad, dvs tätort med minst 200 och högst 30 000 invånare, 3) medelstor stad, dvs tätort med minst 30 000 och högst 100 000 invånare, 4) förortsmiljö nära storstad samt 5) storstad: Stockholm, Göteborg eller Malmö.

Den militära stampersonalens uppväxtmiljö framgår av figur 8.3. Huvuddelen av befälen (35,7 respektive 33,0 procent) har växt upp på landsbygden eller i samhälle eller mindre stad, tätort med minst 200 och högst 30 000 invånare. Inslaget av befäl från storstad eller förortsmiljö utgör endast 18,3 procent.

Abrahamsson (1965, sid 54–56 och 82) konstaterar i sin undersökning att betydligt fler av officerare (regementsofficerare) än av det lägre befälet kommer från storstäder; knappt en fjärdedel av officerare (regementsofficerare) mot hälften av underofficerare (kompaniofficerare) och underbefälet (plutonsofficerare) har vuxit upp på landsbygden. Han anser att skillnaden mellan personalkategorierna i fråga om urbaniseringsursprung huvudsakligen torde bero på olikheter i socialgruppsfördelning. Hjelm (1970, sid 4:6) finner att blivande officerare (regementsofficerare) oftare än blivande underofficerare (kompaniofficerare) och



Figur 8.3 Uppväxtmiljö för militär stampersonal (antal och procent)

Figur 8.4 Uppväxtmiljö för värnpliktig personal (antal och procent)

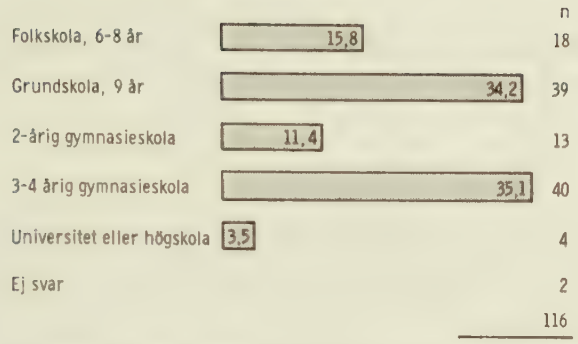
underbefäl (plutonsofficerare) kommer från storstäder (21,7, 7,9 respektive 5,3 procent). Tendenserna är alltså desamma.

Huvuddelen av de värnpliktiga (25,3 respektive 30,9 procent) har växt upp på landsbygden och i samhälle eller mindre stad. Inslaget av värnpliktiga från storstad och förortsmiljö utgör 23,3 procent (figur 8.4). Den värnpliktiga personalens fördelning på olika uppväxtmiljöer överensstämmer i huvudsak med motsvarande fördelning för befälspersonalen, dock med undantag av att andelen från landsbygden är större bland befälspersonal än bland värnpliktiga men tvärtom i fråga om förortsmiljö (35,7 kontra 25,3 procent, och 2,6 kontra 9,5 procent; beträffande flertalet signifikansberäkningar hänvisas till tabeller, som finns tillgängliga hos förf).

Civil skolutbildning

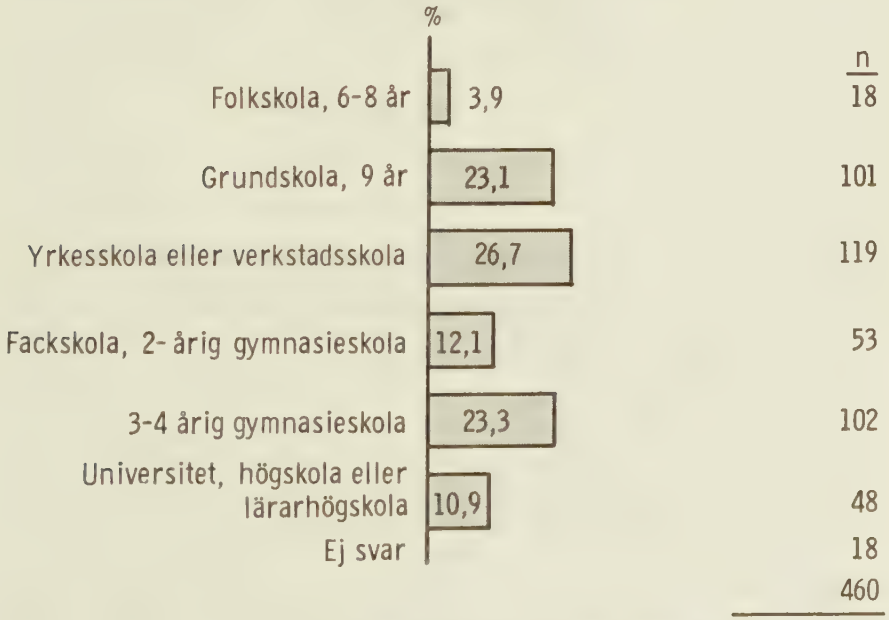
Den procentuella fördelningen på olika utbildningsformer bland värnpliktiga och stampersonal företer en del viktiga skillnader (figurerna 8.5 – 8.6). Något under en tredjedel av befälen har studerat vid försvarets gymnasieskola. Behovet av utbildning i allmänna läroämnen för aktivit befäl, som före den militära utbildningens början icke innehaft erforderlig behörighetsnivå, har sålunda lösts genom att dessa befäl beretts möjlighet att komplettera sin allmänbildning inom det militära systemet. Universitetsutbildningen är proportionellt större bland de värnpliktiga men den äldre folkskoleutbildningen är sällsyntare bland dem. Gymnasieutbildningen tenderar däremot att vara mer förekommande bland befäl.

Enligt statens offentliga utredningar (1971) har 33,9 procent av män i åldersläge 20–24 år folkskola eller grundskoleutbildning, 10,3 procent har



Figur 8.5 Civil skolutbildning för militär stampersonal (antal och procent)

studentexamen och 0,9 procent akademisk utbildning. I åldersläge 25–29 år har 4,5 procent folk- eller grundskoleutbildning, 9,2 procent studentexamen och 6,8 procent akademisk utbildning. En jämförelsevis stor andel värnpliktiga har i vårt fall gymnasie- eller högskoleutbildning. Anmärkningsvärt å andra sidan är, att av stampersonalen har drygt 60 procent endast 2-årig gymnasial utbildning, yrkesskola eller 9-årig grundskola som bakgrund till sin militära utbildning. Befälskadern företer vid vårt förband alltså både vid mera allmänna jämförelser och i relation till de värnpliktiga en överrepresentation av den lägre och en underrepre-



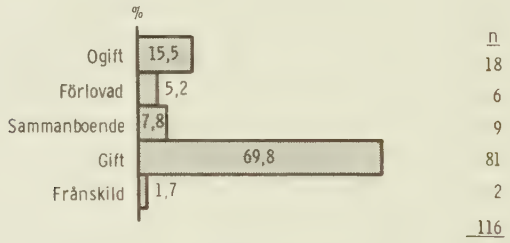
Figur 8.6 Civil skolutbildning för värnpliktig personal (antal och procent)

sentation av den högsta civila utbildningen. De värnpliktiga vid förbandet förefaller utgöra ett kvalificerat urval. Man har dock svårt att tro, att detta haft någon avgörande betydelse för våra övriga resultat.

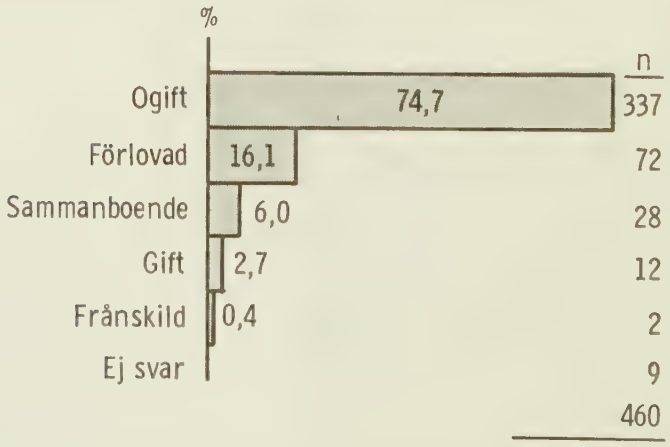
Civilstånd

Omkring 70 procent av den militära stampersonalen är gift och knappt 8 procent uppger, att de är sammanboende men ej gifta (figur 8.7). Av de drygt 20 procent, som konstaterats vara ogifta eller förlovade, är huvuddelen personal som tjänstgör direkt under kompani- eller plutonchefer, dvs befäl i de lägre åldersgrupperna. Omkring 2 procent har markerat alternativet hemskild eller frånskild.

Omkring 75 procent av de värnpliktiga är ogifta (figur 8.8). Drygt 16 procent uppger att de är förlovade och gruppen gifta eller sammanboende utgör knappt 9 procent. Skillnaden mellan befäl och värnpliktiga är alltså i förevarande hänseende mycket markant.



Figur 8.7 Civilstånd för militär stampersonal (antal och procent)



Figur 8.8 Civilstånd för värnpliktig personal (antal och procent)

Barnantal

Belysande för den militära stampersonalen och de värnpliktigas ekonomiska villkor är bl a barnantalet. På frågan om antal hemmavarande barn under 20 år uppger en tredjedel av den militära personalen "inget barn", medan två tredjedelar har ett – tre barn. Den genomsnittliga officersfamiljen vid förbandet har två barn under 20 år.

Bland den värnpliktiga personalen har endast ett fåtal hunnit bilda familj. Huvuddelen av den värnpliktiga personalen har ingen försörjningsplikt för barn, en mindre del av de värnpliktiga (7 procent) har sådan för ett barn och ett fåtal för mer än ett barn.

Hustrus förvärvsarbete

Av den gifta och sammanboende stampersonalen uppger drygt 60 procent att hustrun (motsv) har något slag av förvärvsarbete. Något över en fjärdedel av personalen har hustrur som arbetar på heltid. Det föreligger inga signifikanta skillnader mellan befäl på olika nivåer inom förbandets organisation.

8.2 Befälets och de värnpliktigas yrkesutbildning

En kartläggning av alla de faktorer, som är av betydelse för den enskildes möjligheter till utbildning inom officersyrket, liksom en utvärdering av hur uttagningen av värnpliktiga fungerar, ligger utanför ramen för denna undersökning. Det har dock bedömts av värde att i anslutning till övriga bakgrundsdata kortfattat belysa

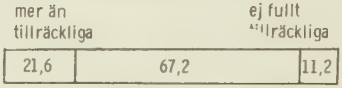
- behörighet för utbildning till officer och därmed nära sammanhängande problem
- de värnpliktigas yrkesbakgrund och syn på placering och uttagning

Omkring två tredjedelar av den militära stampersonalen anser, att deras civila kunskaper är tillräckliga för den egna yrkesverksamheten, omkring en femtedel att kunskaperna är mer än tillräckliga, medan drygt 11 procent av personalen upplever att kunskaperna ej är tillräckliga (tabell 8.2). En undersökning bland elever vid militära skolor (Hjelm, 1970) pekar i ungefär samma riktning.

Nuvarande behörighetsregler för utbildning till plutonofficer anser knappt hälften av personalen för låga, medan återstoden anser att de är lämpliga (figur 8.9). Omkring två tredjedelar av personalen menar, att reglerna för utbildning till kompaniofficer är lämpliga, en tredjedel att kraven är för låga, medan några få procent är av motsatt uppfatting. Beträffande utbildning till regementsofficer tycker omkring tre fjärdedelar av personalen att nuvarande behörighetsregler är lämpliga, knappt en fjärdedel att de är för låga, medan några få procent är av motsatt uppfattning.

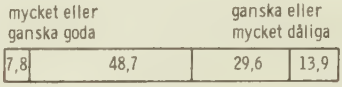
Tabell 8.2 Sammanställning över befälens åsikter om behörighet m m (procent)

Anser Du att Dina civila kunskaper är tillräckliga eller icke tillräckliga för din egen yrkesverksamhet?



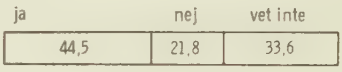
Bör behörighetskrav för utbildning till officer överensstämma med för övrig samhällsverksamhet gällande kompetensutbildning?

Möjligheter för stampersonal att snedda mellan olika befälsgrupper?



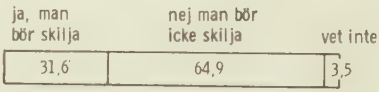
Bör 5 års praktisk yrkeserfarenhet ge ökade möjligheter för yrkesbefäl att "strömma" från en kompetensnivå till en annan?

Bör blivande yrkesbefäl ha en gemensam vidareutbildning av så stort mått att den överväger sådan ytterligare vidareutbildning som en del av gruppen kan ges?

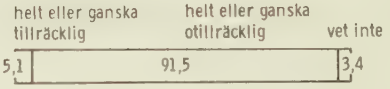


Bör blivande yrkesbefäl göra sin militära grundutbildning tillsammans med övriga värnpliktiga?

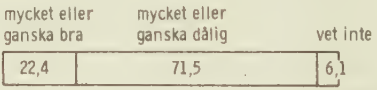
Behöver man skilja mellan plutonskompani- och regementsofficerare eller kan man enbart tala om yrkesofficerare?



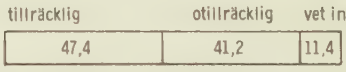
Har yngre yrkesbefäl tillräcklig eller otillräcklig trupperfarenhet?



Är nuvarande handledning av yngre befäl vid förbandet bra eller dålig ?



Har befäl i allmänhet tillräcklig eller otillräcklig erfarenhet av hur värnpliktiga i allmänhet beter sig under grundutbildningen?

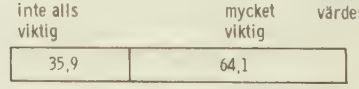


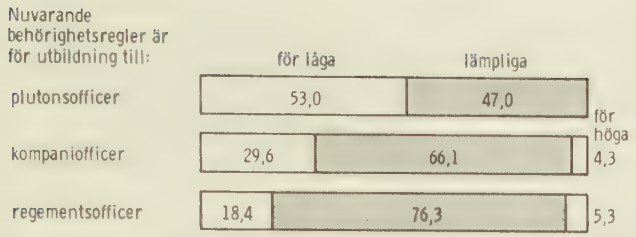
Belönar man i den militära organisationen på bästa sätt personal med erfarenhet från stabstjänst

trupptjänst

Hur bör man göra denna avvägning?

Hur viktigt är det för Dig att bli urvalsbefordrad?



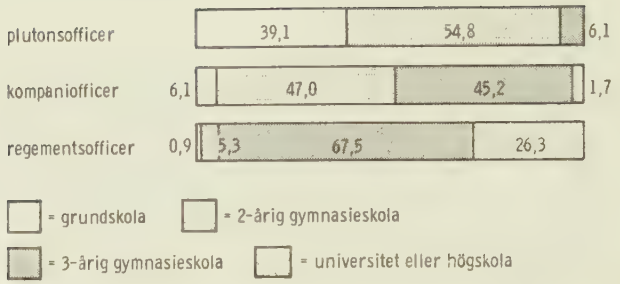


Figur 8.9 Befälens åsikter om behörighetsregler för stampersonal (procent)

Omkring 45 procent av stampersonalen anser, att blivande yrkesbefäl bör ha en gemensam grund- och vidareutbildning av så stort mått, att den överväger sådan ytterligare vidareutbildning som en del av gruppen måste ges, en femtedel är av motsatt uppfattning, medan en tredjedel för sin del ej tar ställning i denna fråga. De yngre befälens trupperfarenhet anser huvuddelen av stampersonalen vara otillräcklig. Nuvarande handledning av yngre befäl anser omkring tre fjärdedelar av personalen vara dålig, medan en fjärdedel är nöjd. Utbildning på lägsta nivå tillsammans med övriga värnpliktiga ger enligt två tredjedelar av de tillfrågade den blivande yrkesofficeren värdefulla erfarenheter för den framtida yrkesutövningen. Ungefär 40 procent av stampersonalen anger att befäl i allmänhet har otillräcklig erfarenhet om hur värnpliktiga i allmänhet beter sig under grundutbildning, medan omkring 47 procent godtar rådande förhållanden. Drygt två tredjedelar av personalen anser, att det är fördelaktigt om blivande yrkesbefäl gör sin militära grundutbildning tillsammans med övriga värnpliktiga. Mer än två tredjedelar av den vid det militära förbandet yrkesverksamma personalen anser, att man i den militära organisationen i ringa eller alltför ringa grad belönar erfarenhet från trupptjänst, medan endast något över en tiondel har den uppfattningen, att stabspersonal är missgynnad. Drygt två tredjedelar gör också gällande att trupptjänsten bör värdesättas högre, medan en fjärdedel anser att nuvarande avvägning mellan stabs- och trupptjänst är bra. Omkring två tredjedelar av personalen lägger vikt vid att bli urvalsbefordrad. Det finns inga signifikanta skillnader i nu behandlade bedömningar mellan olika personalgrupper, och jämförelse med en tidigare undersökning (Hjelm, 1970) visar att resultaten är ungefär desamma.

Kravet på civil skolutbildning bör enligt personalens uppfattning vara följande (figur 8.10):

- För utbildning till plutonsofficer anser 55 procent 2-årig gymnasieskola lämplig, medan knappt 40 procent godtar enbart grundskola.
- För utbildning till kompaniofficer menar omkring 47 procent att 3-årig gymnasieskola erfordras, medan lika stor procent anser att 2-årig gymnasieskola är tillräcklig.
- För utbildning till regementsofficer finner omkring 68 procent att 3-årig gymnasieskola kan räcka, medan omkring 26 procent fordrar universitetsstudier.

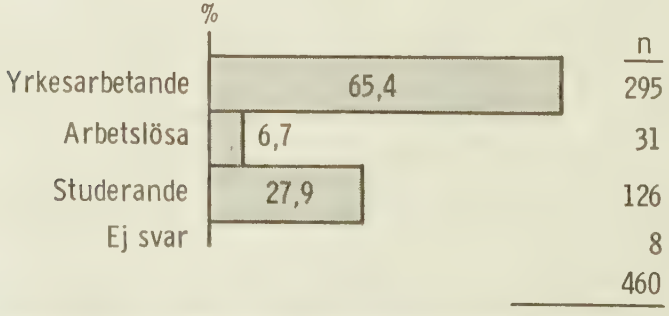


Figur 8.10 Befälens åsikter om krav på civil skolutbildning för stampersonal (procent)

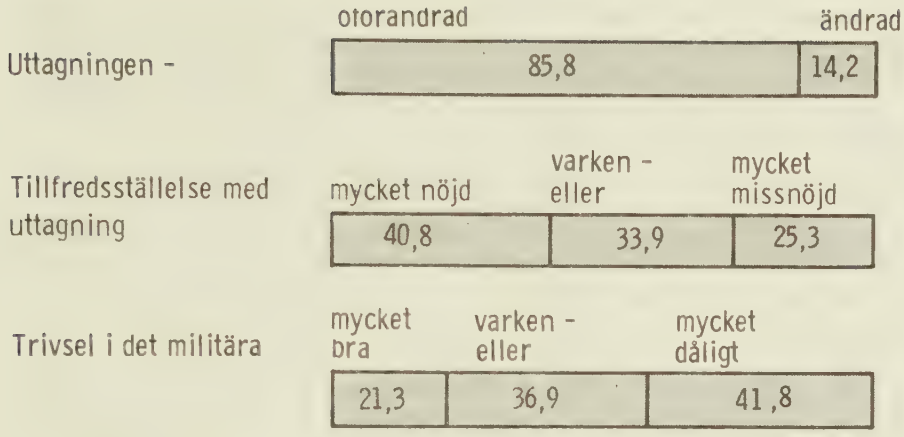
Allmänt sett anser drygt tre fjärdedelar av personalen (se tabell 8.2), att behörighetskraven för utbildning till officer bör överensstämma med för övrig samhällsverksamhet gällande kompetensutbildning. Det föreligger härvidlag inga signifikanta skillnader i bedömning mellan personalgrupper på olika nivåer i organisationen.

Nuvarande möjligheter för stampersonal att snedda mellan olika befälsgrupper anser omkring hälften av personalen som goda eller mycket goda, medan den andra hälften karakteriserar dem såsom dåliga eller mycket dåliga. Betydelsen av praktisk erfarenhet i yrket som grund för fortsatta studier betonas emellertid starkt. Gott och väl två tredjedelar är av den uppfattningen, att 5 års praktisk yrkeserfarenhet bör förbättra utsikterna för yrkesbefäl att "strömma" från en kompetensnivå till en annan (tabell 8.2). Omkring två tredjedelar av personalen menar, att begreppet yrkesofficer som övergripande benämning för all stampersonal är lämplig, medan endast en tredjedel anser att man bör skilja mellan olika befälsgrupper.

Knappt två tredjedelar av samtliga tillfrågade värnpliktiga (65,4 procent) anger att de var yrkesverksamma, innan de ryckte in till grundutbildning, 6,7 procent saknade arbete och 27,9 procent var studerande (figur 8.11). Som jämförelse kan nämnas, att enligt låginkomstutredningen (1971) var 29,2 procent av 20–24-åriga och 18,2 procent av 25–29-åriga män studerande på olika nivåer 1967.



Figur 8.11 De värnpliktigas verksamhet före grundutbildningen (procent)



Figur 8.12 De värnpliktigas åsikter om uttagning m m (antal och procent)

För huvuddelen av de värnpliktiga (drygt 85 procent) har den uttagning, som skedde vid inskrivningen icke ändrats under pågående grundutbildning (figur 8.12). De allra flesta förhåller sig positiva eller neutrala till sin uttagning (40,8 respektive 33,9 procent). Omkring en fjärdedel uttalar sitt missnöje. Det föreligger inga signifikanta skillnader mellan olika grupper av värnpliktiga.

Drygt 40 procent av de värnpliktiga uppger att de allmänt sett icke trivs i det militära, ungefär 37 procent förhåller sig neutrala, medan drygt 20 procent tycker att de trivs bra. Det föreligger här vissa variationer mellan olika värnpliktskategorier. Plutonbefälselever synes trivas bäst och värnpliktiga kategori E, F och G trivas sämst.

8.3 Sammanfattning

Man kan skönja en socialt sett varierad rekrytering av befäl vid förbandet. Det finns ett stort antal av individer från landsbygd, samhälle eller mindre stad. Men det synes föreligga vissa skillnader mellan befäl och värnpliktiga i fråga om uppväxtmiljön.

Befälens civila skolutbildning tycks göra det berättigat att ställa frågan, i vilken omfattning de nu rådande förhållanden motsvarar en önksvärd befälsstruktur. Den militära stampersonalen skall lösa två principiella uppgifter, den i krigs- respektive fredsorganisationen. Det råder givetvis en stark koppling mellan dessa. Verksamheten i fredsorganisationen styrs av krigets krav. Kraven på stampersonalens utbildning bör ses i sammanhang med detta förhållande, och oavsett nivå eller militär status måste allt yrkesbefäl uppfylla tre fordringar, nämligen att vara

- chef och ledare
- fackman
- lärare eller instruktör.

Det synes därför befogat att betrakta all aktiv personal som en gemensam yrkesgrupp. Begreppet yrkesofficer borde då vara en övergripande benämning för stampersonal på alla nivåer. Stampersonalens majoritet stöder denna uppfattning. Begreppet yrkesofficer utesluter icke, att personalen måste kunna verka inom olika områden och på skilda nivåer.

De utfrågade menar, att rekrytering och utbildning av militär stampersonal bör präglas av de regler som gäller inom det civila utbildningssystemet. Allmän behörighet för utbildning till officer tycks i princip anses böra vara baserad på gymnasieutbildning. För vissa kompetensgrupper innebär detta, att förkunskapskraven kan infrias inom ramen för den 2-åriga gymnasieskolan. Det anses emellertid också som ofrånkomligt, att för viss kompetensgrupp krävs en mer kvalificerad grund, minst 3-årig gymnasieskola. Hjelm (1970, kap 10.2 urval) har tidigare belyst urvalsproblematiken vid militära skolor på olika nivåer och därvid bl a önskat en anpassning av behörighetskraven för utbildning till officer efter reella studieförutsättningar, en revidering av bestämmelser för övergång mellan olika nivåer samt ett utnyttjande av psykologiska antangingsprövningar som ett komplement till andra urvalsmetoder. Enligt den här genomförda undersökningen anser de utfrågade, att det militära utbildningssystemet måste ge möjligheter och förutsättningar till utveckling inom yrket även för individer, som formellt icke fyller allmänna eller särskilda behörighetskrav. Övergångsmöjligheter från en kompetensnivå till en annan finns för närvarande, men kompetensbestämmelserna är relativt rigorösa med avseende på stampersonal av kategorierna plutons- eller kompaniofficerare. Personalen vid det militära förbandet tycks också uppleva bestämmelserna som stränga, i det att den tycker, att man bör ge större praktiska möjligheter till strömning eller sneddning mellan olika befälsnivåer. Värnpliktssystemets inskrivnings- och urvalsverksamhet anser erbjuda realtivt goda möjligheter i vad det gäller den enskildes förutsättningar.

Huvuddelen av de befäl, som verkar vid det militära förbandet, upplever att man inom det militära systemet i alltför hög grad belönar personal med erfarenhet från stabstjänst och i alltför ringa grad gynnar personal i trupptjänst. Rent allmänt anser man att trupptjänsten bör värdesättas högre och man upplever urvalsbefordran som viktig. Individens inneboende förutsättningar och kapacitet bör givetvis alltid spela en stor roll. Om vi i vårt samhälle strävar efter att ge alla oavsett ekonomisk eller social bakgrund samma möjligheter och dessutom fäster stor vikt vid praktisk erfarenhet, bör detta även återspeglas i möjligheter till befordran inom armén under skäligt hänsynstagande till olika arter av kompetens och skicklighet.

Verklig kontakt för den blivande yrkesofficeren med värnpliktiga och god trupperfarenhet anses nödvändiga vid utbildningen. Det tycks vara av betydelse att blivande yrkesofficerare får genomföra stor del av sin grundutbildning på lägsta nivå tillsammans med övriga värnpliktiga.

Huvuddelen av de värnpliktiga har under sin grundutbildning bibehållit den uttagning och den placering, som skett i samband med inskrivningen, medan för en mindre del ändringar har ägt rum. Uttagning av värnpliktig personal samt förändringar i denna uttagning styrs i första hand av krigsorganisationens krav,

vederbörandes lämplighet i olika avseenden och i andra hand av den enskildes önskemål. Det synes därför naturligt, att otillfredsställelse med uttagningen och placeringen kan uppstå bland de värnpliktiga, och det torde vara svårt eller i vissa fall omöjligt att tillgodose den enskildes önskemål. Våra resultat pekar på ett relativt stort allmänt missnöje bland de värnpliktiga, och frågan bör därför analyseras ytterligare. Det är naturligt, att en individ, som redan vid inryckningen är besviken på sin uttagning och sin placering, har svårt att uppbringa något större intresse för själva utbildningen. Motivationen kommer redan från begynnelsen att vara låg.

9 Ledarskap och grupprocesser

9.1 Relationer och samarbete

9.1.1 Resultat

Tidigare förekom inom det militära systemet en starkt markerad uppdelning av personal i tre från varandra helt skilda befälskårer. Det uppkom härvid risker för störningar och i vissa fall fara för dålig anpassning till följd av konflikter mellan kårerna. Problemet, som sannolikt återfunnits i de flesta organisationer, var icke heller unikt för svenska förhållanden. Stouffer m fl (1949) anger i "The American Soldier" att de främsta orsakerna till dåliga relationer mellan befäl och trupp i huvudsak kan hänföras till två faktorer, nämligen

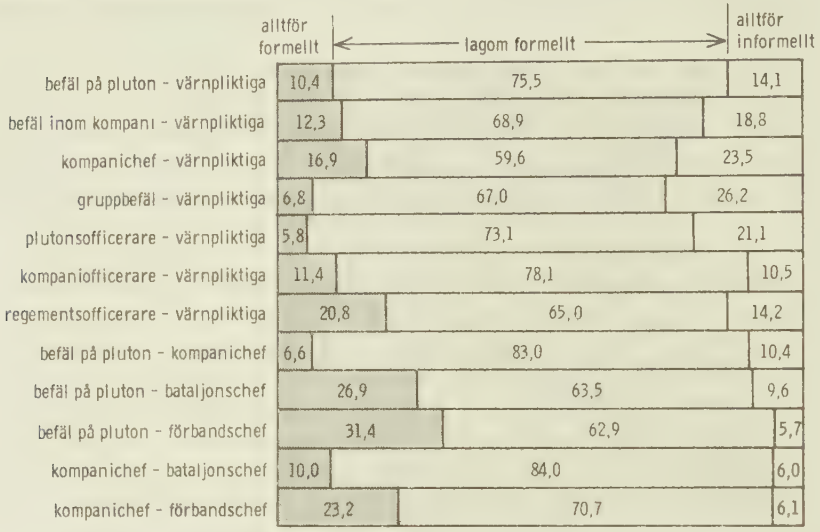
- dåligt ledarskap
- klyftan mellan befäl och trupp.

Både i Sverige och utomlands har man på militärt håll i viss mån sökt komma tillrätta med problemet. Förändringar har skett. Det nya tjänsteställningssystemet, som infördes 1972, kan ses som ett led i en strävan att minska klyftorna mellan olika grupper av befäl. Mot denna bakgrund är det av stort intresse att analysera, hur dagens yrkesbefäl och värnpliktiga betraktar frågan om hur formellt eller informellt utformade de anser att förbindelserna är mellan olika befälsgrupper å ena sidan och värnpliktiga å den andra.

En sammanfattning av stampersonalens uppfattning om relationerna mellan olika personalgrupper belyser läget (tabell 9.1). Värdena för lagom formellt förhållande mellan olika personalgrupper varierar mellan lägst omkring 60 procent för relationen kompanichef – värnpliktiga till drygt 80 procent för relationen befäl på pluton – kompanichef respektive kompanichef – bataljonschef.

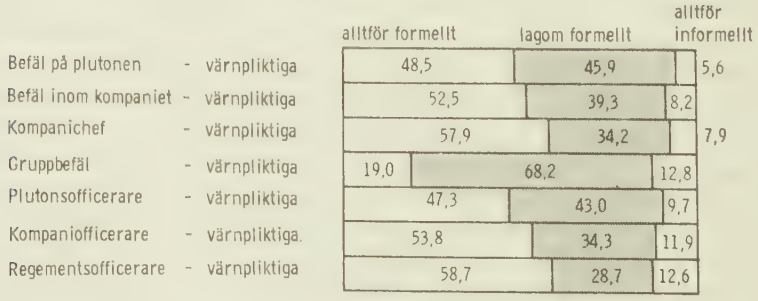
En motsvarande sammanfatting av de värnpliktigas bedömning avseende relationerna mellan olika personalgrupper (tabell 9.2) ger möjlighet att jämföra befäl och värnpliktiga, vilket bl a visar följande. Genomgående anser de värnpliktiga förhållandena mera formella än vad befälet gör. Relationerna mellan befäl på

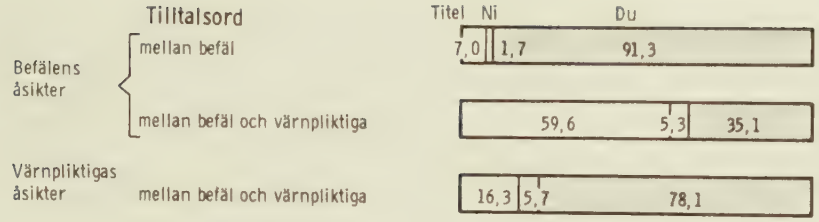
Tabell 9.1 Relationer mellan befäl och värnpliktiga enligt befälens uppfattning (procent)



plutoner och värnpliktiga anser tre fjärdedelar av befälen lagom formella men knappt hälften av de värnpliktiga instämmer i detta. Ungefär hälften av de värnpliktiga anser relationerna vara alltför formella, men denna uppfattning delar endast omkring 10 procent av befälen. Såväl befäl som värnpliktiga upplever relationerna inom kompaniet som något mer formella än inom plutonen. Drygt hälften av de värnpliktiga tycker att relationerna till kompanichef är alltför eller något för formella, medan ungefär en fjärdedel av befälen anser att dessa relationer är för formella. Nästan dubbelt så stor andel av befäl som av värnpliktiga anser relationerna mellan kompanichef och värnpliktiga lagom formella. Ju högre grupp av befäl det gäller desto formellare är relationerna mellan befäl och värnpliktiga enligt de värnpliktigas uppfattning. Befälen intar i princip samma ståndpunkt, men endast en ringa del av deras bedömningar är verkligt kritiska.

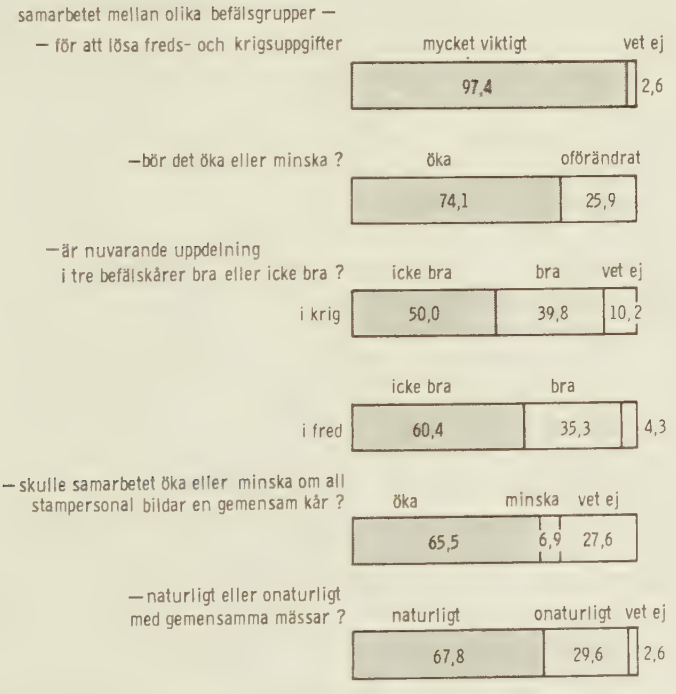
Tabell 9.2 Relationer mellan befäl och värnpliktiga enligt de värnpliktigas mening (procent)





Figur 9.1 Åsikter om tilltalsord (procent)

Uppfattningen om tilltalsord inom den militära organisationen varierar. Nära fyra femtedelar av de värnpliktiga men mindre än två femtedelar av befälen anser "Du" vara lämpligt tilltalsord (figur 9.1). Drygt 90 procent av stampersonalen menar, att de gängse tilltalsordet mellan befäl bör vara "Du". Omkring en tredjedel av stampersonalen tycker, att "Du" även är ett lämpligt tilltalsord mellan befäl och värnpliktiga, medan två tredjedelar förordar titel eller Ni. Det finns sålunda en klar tendens till att befäl önskar bibehålla en viss formalitet i umgänget med värnpliktiga, och likaså att man önskar använda mer informella tilltalsord till varandra.



Figur 9.2 Samarbete m m enligt befälens åsikter (procent)

Nära sammanhängande med ovanstående problemställningar är frågor, som belyser uppfattningen om samarbetet. Först redovisar vi stampersonalens ståndpunktstagande härvidlag (figur 9.2). Av stampersonalen anser drygt 97 procent, att samarbetet mellan olika befälsgrupper är mycket viktigt för att lösa freds- och krigsuppgifter. Tre fjärdedelar intar ståndpunkten, att det nuvarande samarbetet bör öka, medan en fjärdedel anser att det kan vara oförändrat. 50 respektive 60 procent av personalen menar, att nuvarande uppdelning i tre befälskårer icke är bra i krig respektive i fred. Tendens i denna skillnad är intressant men ej säkerställd. Drygt 65 procent finner det troligt att samarbetet mellan olika befälsgrupper skulle öka, om all stampersonal bildar en gemensam kår, något över en fjärdedel (27,6 procent) menar att samarbetet skulle förbli oförändrat, medan några få procent (6,9 procent) bedömer saken så, att samarbetet skulle minska. Två tredjedelar av personalen finner det vara naturligt med gemensam mäss, medan en tredjedel har motsatt uppfattning.

9.1.2 Sammanfattning

Den militära organisationen uppfattas av många som kännetecknad av ett jämförelsevis höggradigt formellt förhållande mellan olika personalkategorier. Förespråkare för ett sådant tillstånd motiverar sitt synsätt med principen "familiarity breeds contempt", dvs informella formella förhållanden förmodas undergräva auktoriteten.

Janowitz (1959, 1960) påpekar att militärer i högre befattningar ofta oroas av att kontakterna mellan befäl på lägre nivåer blir informella. Men informella kontakter är nödvändiga för gruppsammanhållningen vid modern krigföring. Janowitz menar emellertid att det är förståeligt, att informalitet stöter på motstånd bland äldre militärer, som försvarar auktoritetsstrukturen. Abrahamsson (1965, 1971) tror sig i sina undersökningar ha funnit stöd för dessa tankegångar: "Det förekommer ett visst tryck från högre befattningshavare riktat mot personal på lägre nivåer att göra relationer till underlydande mera formella. En orsak till detta torde vara att det högre befälet upplever informella kontakter bland underlydande som ett hot mot egna möjligheter att föra befäl" (1965, sid 119).

I fråga om hur man upplever relationerna till andra grupper kan ytterlighetsattityderna – "alltför formellt" respektive "alltför informellt" – tas som indikation på dålig anpassning. Åsikten att relationerna är lagom formella är i analogi med detta ett tecken på god anpassning. Resultaten tyder på att befäl sinsemellan har ganska likartade åsikter om relationerna till de värnpliktiga respektive till varandra, medan de värnpliktiga skiljer sig ganska kraftigt från befälen i sin uppfattning om relationerna befäl – värnpliktiga. Hos befälen finns en tendens att man upplever relationerna kompanichef – värnpliktiga som alltför informella. Detta gäller även förhållandet mellan gruppbefäl – värnpliktiga. Det finns däremot en tendes bland befälen, att man betraktar relationerna mellan befäl på pluton och bataljonschef respektive förbandschef som alltför formella. Motsvarande resultat föreligger för relationen mellan kompanichef och förbandschef. Dessa data synes emellertid knappast behöva vara tecken på social distans

eller dålig anpassning utan kan vara ett utslag av att vissa befälsgrupper i sitt dagliga arbete har mindre intim kontakt med varandra. De värnpliktiga anser för sin del i allmänhet relationerna mellan befäl inom kompaniets ram och värnpliktiga som alltför formella, men genomsnittligt är de tillfredsställda med sitt förhållande till gruppbefäl. De är generellt sett mindre nöjda med relationerna till befäl i allmänhet oavsett nivå. Resultaten pekar sammanfattningvis på att det föreligger en klar skillnad i grunduppfattning mellan befäl och värnpliktiga.

Skolans nuvarande mål och riktlinjer har till följd, att de ungdomar, som kommer för att göra sin värnplikt, ofta har en klar vilja att analysera, kritiskt pröva och ifrågasätta förhållanden och påståenden, som ej motiverats för dem. I utbildningssammanhang är eleven van att aktivt få agera enskilt eller i grupp och även att använda tilltalsordet "Du". De värnpliktigas stora flertal anser också detta tilltalsord som lämpligt. Det synes då naturligt att de bl a på grund av att detta önskemål ej uppfylls kan uppleva relationerna mellan befäl och värnpliktiga som alltför formella.

Den allmänna slutsats man kan dra av detta avsnitt är att relationerna mellan befäl på olika nivåer är goda, att befälen själva anser sig ha lagom formella relationer till de värnpliktiga, medan de värnpliktiga klart upplever sina relationer till befäl som alltför formella. Ordet "Du" som gängse tilltalsord håller av mycket att döma på att slå igenom mellan befäl, men ännu synes icke en genomgående användning av "Du" i samvaro mellan befäl och värnpliktiga föreligga.

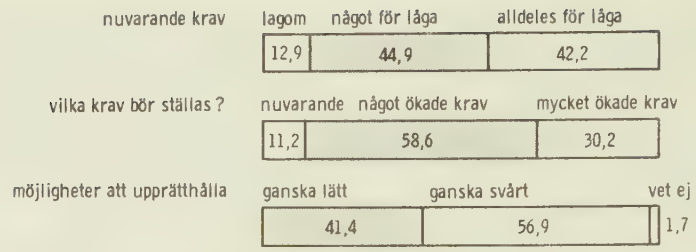
Om de värnpliktiga uppfattar förhållandena såsom alltför formella torde en risk föreligga för att det förtroende kommer att saknas, som bidrar till att bygga upp ett effektivt arbetslag. Om distansen till befälet upplevs som för stor, blir sannolikt genomförandet av arbetet sämst.

9.2 Disciplin

9.2.1 Resultat

Det innebär sannolikt ingen överdrift att säga, att disciplin och relationer mellan befäl och trupp i allmänhet är företeelser, som enligt både civil och militär personal inom den militära organisationen skiljer sig från samhället i övrigt. Är emellertid verkligen disciplinkravet ett distinkt militärt drag? Är den kritik, som från civilt håll riktats mot de militära formerna, orättvis, obefogad och grundad på bristande kunskap om de situationer som motiverar bestämda fordringar?

Här är icke avsikten att diskutera rimligheten i den ena eller andra ståndpunkten i dessa frågor utan endast att belysa hur befäl och värnpliktiga själva ser på problemen. Det finns en tydlig tendens till att befäl på alla nivåer anser det besvärligt att upprätthålla disciplin. Drygt 56 procent av personalen upplever detta som en ganska svår eller mycket svår uppgift, medan omkring 41 procent anser att den är ganska eller mycket lätt. Nuvarande krav på disciplin bedömer huvuddelen (87 procent) av stampersonalen som något eller alldeles för låga, medan endast omkring 13 procent anser att ifrågavarande fordringar är lagom. När personalen ombads besvara frågan, vilka krav på disciplin som bör ställas fann drygt 88



Figur 9.3 Disciplin, en sammanställning av stampersonalens attityder (procent)

procent av befälen, att dessa bör ökas, medan 11 procent betraktade nuläget som bra (figur 9.3). I det följande redovisas, hur *befäl i direkt trupptjänst* och *värnpliktiga* i detalj ser på disciplinfrågorna.

Huvuddelen av befälen anser att nuvarande krav på ordning och disciplin är för låga, men denna uppfattning delar endast en minoritet av de värnpliktiga. Drygt 45 procent av dessa menar, att nuvarande disciplinkrav är lagom, och lika stor andel upplever kraven som för höga (tabell 9.3). Huvuddelen av befälen finner att en skärpning av ordning och disciplin skulle vara bra ur utbildnings- och effektivitetssynpunkt, men endast omkring 11 procent av de värnpliktiga intar denna ståndpunkt, medan ungefär hälften tycker att fordringarna är lagom. En tredjedel av såväl befäl som värnpliktiga bedömer det lätt att upprätthålla ordning och disciplin, en lika stor andel anser det vara svårt, medan återstoden intar en neutral ställning i denna fråga.

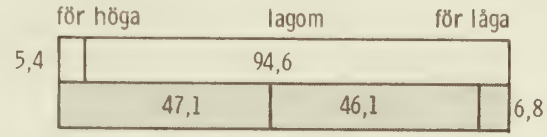
Vad är då anledningen till lydnadsbrotten vid förbandet? Svaren varierar, men såväl befäl som värnpliktiga prioriterar svårigheter för den enskilde att följa de militära bestämmelserna. I andra hand placerar befälen familjeproblem, medan de värnpliktiga anger stark press på den enskilde och kitslighet från befälets sida. Problem med sprit och narkotika intar en underordnad roll. Hälften av befälen och två tredjedelar av de värnpliktiga har någon enstaka gång funderat på att icke lyda order. Vad avhöll personalen från att genomföra en vägran? Enligt huvuddelen av befälen intog gällande regler en dominerande ställning, medan för de värnpliktiga svaren fördelar sig relativt jämt mellan gällande regler, rädsla för bestraffning och hot om straff. En mindre del av befäl och värnpliktiga – omkring 5 procent – uppger, att det var trycket från familj respektive kamrater som förhindrade lydnadsbrott.

Mer än två tredjedelar av befäl och värnpliktiga anser, att de värnpliktiga varken underlättat eller försvårat för befäl att upprätthålla disciplin. Drygt 20 procent av befälen finner, att de värnpliktiga försvårat för befäl att tillämpa gällande regler, medan en lika stor andel bland värnpliktiga tvärtom anser, att de har underlättat för sitt befäl att lösa disciplinfrågorna.

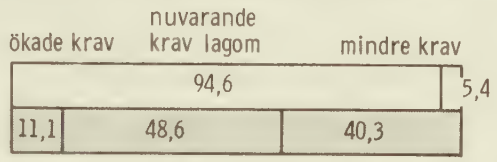
En tredjedel av befälen noterar, att militär titel vid tilltal är ett bra medel för att upprätthålla disciplin, en tredjedel förhåller sig neutral, medan återstoden av befälen upplever titel som oviktig i detta sammanhang. Två tredjedelar av de värnpliktiga har samma syn på titelns roll i disciplinära sammanhang. Omkring 20

Tabell 9.3 Disciplinförhållanden enligt bedömning av befäl i trupptjänst och värnpliktiga (procent)

Är nuvarande krav på ordning och disciplin för höga eller för låga ?



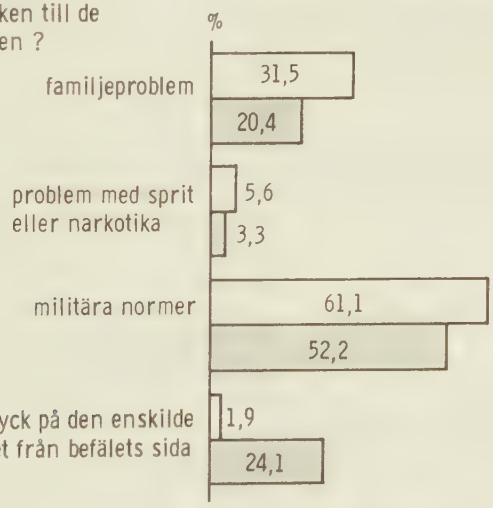
Vore ökade eller mindre krav på ordning och disciplin bra ur utbildnings- och effektivitets-synpunkt ?



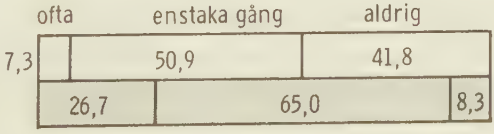
Är det lätt eller svårt för befäl att upprätthålla ordning och disciplin vid förbandet ?

Har de värnpliktiga underlättat eller försvårat för sitt befäl att upprätthålla ordning och disciplin ?

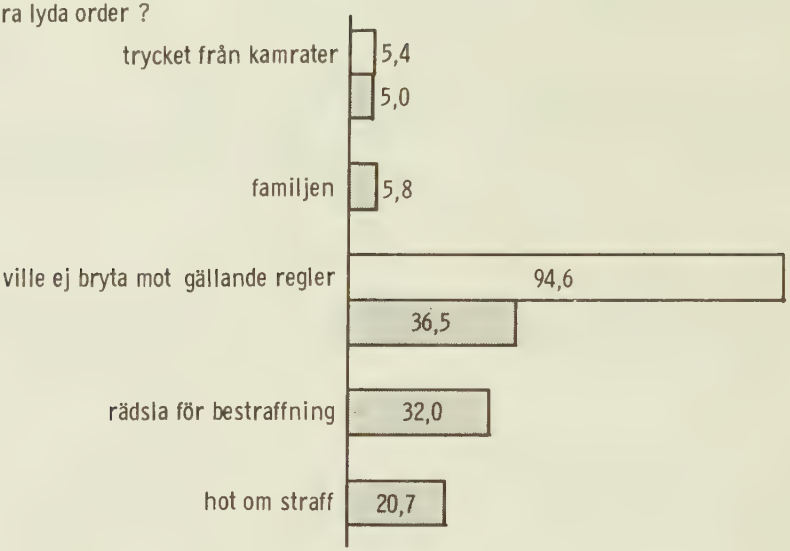
Vad tror Du är orsaken till de flesta ordningsbrotten ?



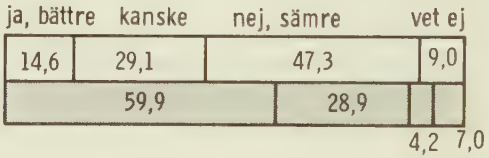
Har Du någon gång funderat över att icke lyda givna order ?



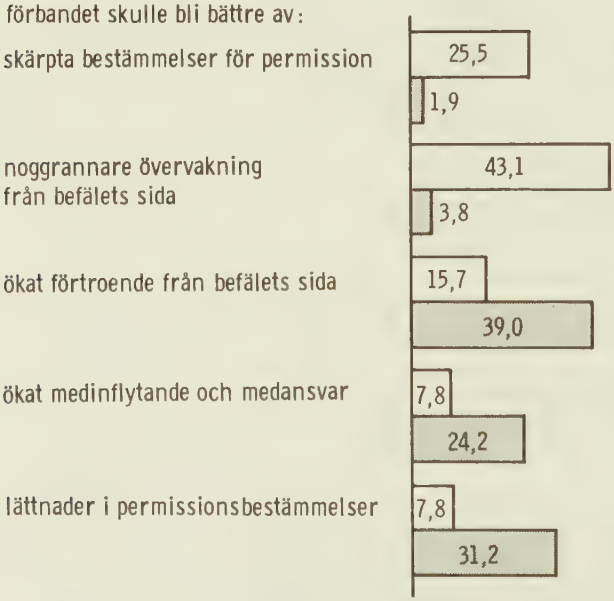
Vad var det som avhöll Dig ifrån att vägra lyda order ?



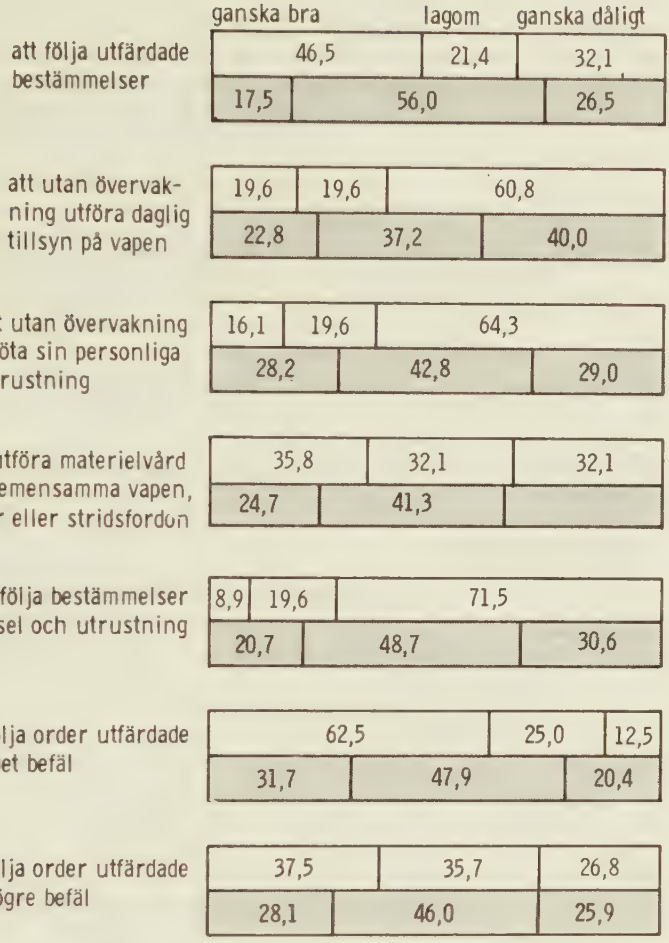
Tror Du att disciplinen skulle bli bättre eller sämre om bestämmelser för nattpermission lättades ?



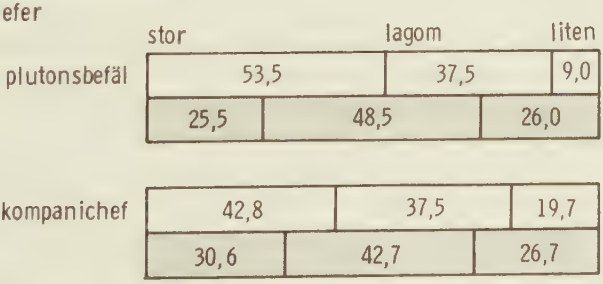
Anser Du, att disciplinen vid förbandet skulle bli bättre av:



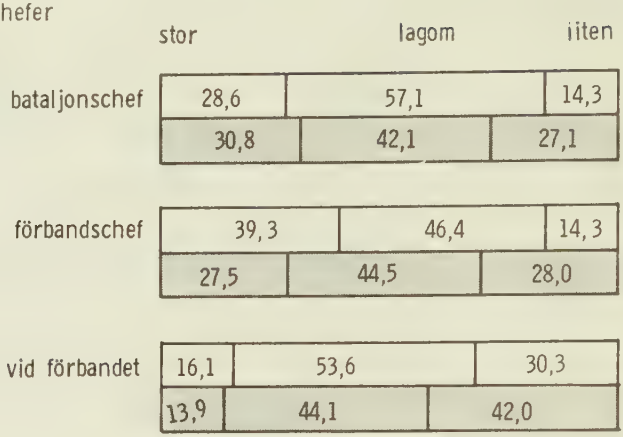
Värnpliktigas inställning i allmänhet till



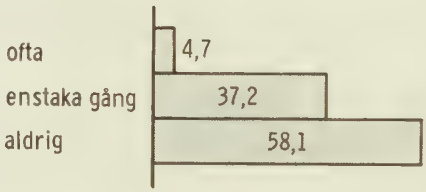
Vilken respekt har Du för följande grupper av befäl som ledare och chefer



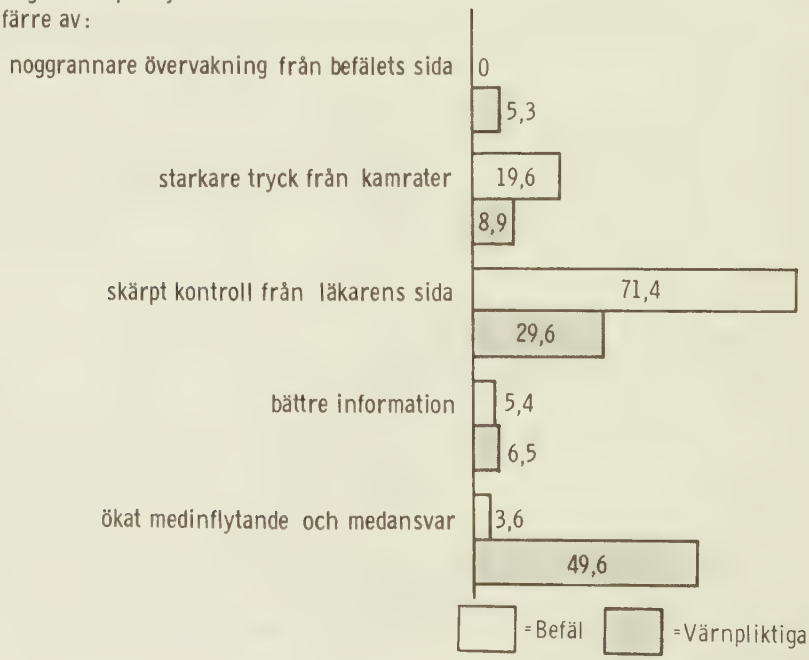
Vilken respekt har Du för följande grupper av befäl som ledare och chefer



Har Du någon gång varit på "sjukan" enbart för att maska från en övning ? (endast värnpliktiga)



Onödiga besök på "sjukan" skulle bli färre av:



procent av dem intar en neutral hållning och knappt 10 procent tror, att militär titel är betydelsefull.

Värnpliktigas villighet att utan övervakning följa normer och regler har i likhet med övriga frågor uppdelats i positiva, neutrala och negativa svarsalternativ. De positiva svaren, dvs vilka bestämmelser man följer, rangordnas bland befäl och värnpliktiga på följande sätt (från mest till minst positiv):

Befäl	*Värnpliktiga*
• allmänna bestämmelser	• personlig utrustning
• gemensamma fordon	• gemensamma fordon
• personliga vapen	• personliga vapen
• personlig utrustning	• klädsel
• klädsel	• allmänna bestämmelser

De negativa svaren, dvs vilka bestämmelser man följer sämst, rangordnas enligt följande (från minst till mest negativ):

Befäl	*Värnpliktiga*
• allmänna bestämmelser	• allmänna bestämmelser
• gemensamma fordon	• personlig utrustning
• personliga vapen	• klädsel
• personlig utrustning	• gemensamma fordon
• klädsel	• personliga vapen

Skillnaderna i positiv rangordning för befäl respektive värnpliktiga är störst, med avseende på allmänna bestämmelser och personlig utrustning, medan i vad det gäller den negativa rangordningen olikheten är mest framträdande i fråga om klädsel.

Villighet hos värnpliktiga att följa order från eget befäl bedöms av all personal vara större än villigheten att följa order från bataljonschef eller förbandschef. Det finns inga signifikanta skillnader i de värnpliktigas respekt för befäl oavsett nivå. Bland befäl har man störst tilltro till den egna nivån, dvs eget befäl på plutonen, medan man ser mer kritiskt på nivåer högre upp i hierarkien.

Vid de militära förbanden går årligen ett stort antal arbetsdagar till spillo på grund av sjukdom. Särskilt störande för utbildningen är de många fallen av korttidsfrånvaro. Det är inte sällsynt, att värnpliktiga är frånvarande i perioder om en, två eller tre dagar ett stort antal gånger under utbildningsåret. Det finns goda skäl att anta, att bakom en hel del av denna korttidsfrånvaro ligger anpassningsproblem. Den militära tjänsten är många gånger otvivelaktigt krävande såväl fysiskt som psykiskt. Men om relationer till befäl och kamrater är goda bland de värnpliktiga, är det troligt, att frekvensen av flyktreaktioner, dvs i vissa fall

maskning, skulle minska betydligt. Den höga sjukfrekvensen vid militära förband betyder försämrad utbildningseffekt och lägre försvarskraft. Därutöver medför den av naturliga skäl irritation och ökad arbetsbelastning för befälen och för övriga värnpliktiga.

Drygt 85 procent av befälen anser att de värnpliktiga någon enstaka gång eller ofta besöker sjukhuset för att maska från en övning, och omkring 40 procent av de värnpliktiga är överens med befälen om att så är fallet.

Uppfattningarna om hur man skall komma tillrätta med detta problem divergerar. Omkring 70 procent av befälen anger att skärpt läkarkontroll, i andra hand starkare tryck från kamrater skulle reducera sjukbesöken. De värnpliktiga å sin sida framhåller främst att ökat medinflytande och först i andra hand skärpt läkarkontroll. Båda parter är dock i ganska hög grad överens om att skärpt läkarkontroll skulle reducera sjukbesöken.

Meningarna är ofta delade om hur man i allmänhet skulle kunna förbättra disciplinen vid förbanden. Befäl – cirka 50 procent – uppfattar saken så, att disciplinen skulle bli sämre om nuvarande bestämmelser om nattpermission lättades, omkring 30 procent är neutrala i denna fråga och cirka 15 procent tror att lättnader i permissionsbestämmelserna skulle medföra förbättring. De värnpliktiga har rakt motsatt uppfattning. Cirka 60 procent av dessa räknar med att lättnader i permissionsfrågor skulle höja disciplinen, omkring 30 procent är neutrala och cirka 5 procent menar att disciplinen skulle bli sämre.

Valet av fem olika åtgärder för att förbättra disciplinen gav följande rangordning:

Befäl

- noggrannare övervakning från befälets sida
- skärpta permissionsbestämmelser
- ökat förtroende från befälets sida
- ökat medinflytande för värnpliktiga
- lättnader i permissionsbestämmelser

Värnpliktiga

- ökat förtroende från sida
- lättnader i permissionsbestämmelser
- ökat medinflytande för värnpliktiga
- noggrannare övervakning från befälets sida
- skärpta permissionsbestämmelser.

Befälet prioriterar noggrannare övervakning, medan värnpliktiga håller på ökat förtroende.

9.2.2 Sammanfattning

Vår undersökning visar tydligt, att disciplinfrågor bedöms på olikartat sätt av befäl respektive värnpliktiga. De förra håller mera på nödvändigheten av strikta bestämmelser för den militära verksamheten och på respekt för dessa regler. De värnpliktiga delar inte en sådan ståndpunkt. De lutar mera åt att tro på att friare förhållanden, medinflytande och förtroende från befälets sida ger goda resultat. Skillnaderna avspeglar sannolikt en olikhet i ansvarsställning men kanske även en generationsförändring. Dagens ungdom fostras redan från tidiga år till att söka utveckla självständighet och ansvar. De kräver detta även inom det militära. Det är därför av stor vikt, att den klyfta vi här belyst kommer att överbryggas.

9.3 Befälens arbetssituation

De anställda kan uppleva större eller mindre tillfredsställelse särskilt beträffande inflytande på olika områden. Men de kan också ha en uppfattning om hur stora möjligheter man bör ha för att kunna känna sig nöjd i olika hänseenden. För att belysa dessa problem ställdes frågor rörande ett stort antal aspekter på den militära verksamheten. I varje enskilt avseende skulle personalen ange, hur man upplevde nuläget samt vilka förändringar man rimligen kunde begära. Svarsalternativen varierade från 1 = minimal, 2 = någon, 3 = lagom, 4 = stor och 5 = maximal. Tendenserna i svaren rörande trivseln i arbetssituationen framgår av tabell 9.4.

Drygt 55 procent av personalen är kritiskt inställda till sin nuvarande anställningstrygghet med avseende på frågan, huruvida förbandet kommer att finnas kvar eller läggas ned.* Omkring 90 procent anser det rimligt med stor eller maximal trygghet på denna punkt. Omkring 20 procent är icke tillfreds med sina möjligheter att få stanna kvar vid förbandet, 25 procent anser att möjligheterna är lagom stora, medan 55 procent anser tryggheten stor eller maximal. Mer än 90 procent finner det rimligt med stor eller maximal trygghet i detta fall. Utsikterna att få behålla nuvarande typ av utbildning och arbetsuppgifter karakteriserar drygt en fjärdedel som små eller minimala, medan över hälften bedömer dem som goda. Något mer än 80 procent av personalen menar det vara rimligt, att stor eller maximal trygghet skall finnas i detta hänseende.

Säkerheten mot olycksfall i arbetet anser omkring 15 procent vara liten eller minimal, medan omkring 60 procent bedömer den som stor eller maximal. Drygt 90 procent finner det rimligt att härvidlag kräva stor eller maximal trygghet. Riskerna att ställas till ansvar vid olycksfall i arbetet uppfattar över 40 procent som stora eller maximala och gott och väl 30 procent som små eller minimala. Omkring 80 procent vill ha stor eller maximal trygghet av detta slag. Drygt två tredjedelar är missnöjda med lönen i förhållande till liknande arbete inom den

* Det undersökta förbandet kommer enligt riksdagsbeslut att läggas ned omkring 1980. Förf anm.

Tabell 9.4 Åsikter om arbetssituationen. Grad av inflytande: 1 = inget, 2 = något, 3 = ganska stort, 4 = stort och 5 = mycket stort

Fråga	Situation		Differens	Procent som begärt förbättrad situation
	Upplevd	Begärd		
Anställningstrygghet – att förbandet icke lägges ned	2,4	4,4	2,0	71,5
Att få stanna kvar vid förbandet	3,6	4,4	0,8	37,8
Att få behålla nuvarande utbildning	3,3	4,2	0,9	28,4
Säkerhet mot olycksfall i arbetet	3,5	4,3	0,8	31,9
Säkerhet mot risken att ställas till ansvar	2,7	4,0	1,3	46,5
Inflytande i personalfrågor	2,4	3,9	1,5	59,2
Förtjänstmöjligheter	2,2	4,0	1,8	66,5
Diskutera med arbetskamrater	4,4	4,4	0	0
Uppleva kamratskap och laganda	4,5	4,6	0,1	6,0
Vara stolt över ett arbete	3,7	4,2	0,5	26,7
Bestämma arbetstakt	3,6	3,7	0,1	4,1
Bestämma arbetsmetod	3,9	4,0	0,1	6,0
Påverka planering	2,7	3,4	0,7	21,7
Omväxling i arbetet	4,1	4,0	−0,1	5,0
Syssla med det som man passar för	3,6	4,1	0,5	29,8
Lära sig något nytt	3,5	4,0	0,5	26,6
Omplacering på egen önskan	2,8	3,8	1,0	40,8

civila sektorn, en fjärdedel upplever lönen som lagom och några procent är nöjda.

Möjligheterna att under arbetet diskutera med arbetskamrater upplever omkring 85 procent som mycket goda och omkring 10 procent som lagom. Omkring 70 procent anser det rimligt med stora eller maximala möjligheter i sammanhanget. Det finns således bättre möjligheter till kommunikation vid förbandet än vad man funnit skäligt att begära. Chanserna till att uppleva kamratskap och laganda uppfattar omkring 90 procent som stora eller maximala och endast omkring 5 procent uttalar sig för en ökad grad av kamratskap eller laganda. Omkring 60 procent upplever, att man utför ett arbete som man kan vara

stolt över. 85 procent tycker det vore naturligt med stora eller maximala förbättringar för att uppnå sådan tillfredsställelse.

Omkring 60 procent anser att de har stora eller maximala möjligheter att själva bestämma arbetstakten, omkring 20 procent anser att dessa möjligheter är lagom, medan drygt 15 procent är missnöjda. Personalen anser sig också ha stor frihet, när det gäller möjligheterna att själva bestämma arbets- eller utbildningsmetoder. Omkring tre fjärdedelar upplever stor eller maximal frihet härvidlag. Omväxling i arbetet bedömer drygt 80 procent av personalen som stor eller maximal. Denna tendens är större än vad man anser det befogat att begära.

Möjligheterna att påverka planeringen vid förbandet upplever knappt hälften som små eller minimala, en fjärdedel som lagom och ungefär en tredjedel som stora. Ju högre nivå man har i hierarkien, desto större utsikter menar man föreligga. Över hälften av personalen anser det rimligt med stora eller maximala möjligheter i detta avseende.

Omkring hälften karakteriserar sitt inflytande i personalfrågor som litet eller minimalt och en tredjedel som lagom, medan endast omkring 15 procent är nöjd. Drygt två tredjedelar finner det skäligt med stort eller maximalt inflytande.

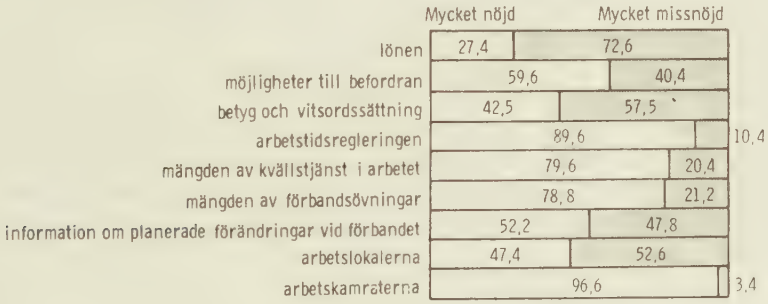
I flertalet hänseenden önskas som synes förändringar. I figur 9.4 ges en sammanfattning av svarens tendenser i ovannämnda och vissa andra avseenden.

Personalen är missnöjd eller mycket missnöjd med

- lönen
- betyg och vitsordssättning
- arbetslokalerna
- information om planerade förändringar vid förbandet.

En tendens till missnöje finns även i vad det gäller möjligheterna till befordran.
Man är nöjd eller mycket nöjd med

- arbetstidsregleringen
- mängden av kvällstjänst
- mängden av förbandsövningar.



Figur 9.4 Stampersonalens åsikter om sin arbetssituation (procent)

Stambefälet är klart positivt till sina arbetskamrater. Drygt tre fjärdedelar upplever sig ha lagom stort ansvar i arbetet. Endast omkring en fjärdedel anser sig ha för rutinbetonade uppgifter, medan tre fjärdedelar är tillfreds. Drygt två tredjedelar känner sig ha lagom mängd av tankearbete, och endast en femtedel betraktar kraven härvidlag som för låga. Omkring två tredjedelar tycker, att deras egen kapacitet utnyttjas ganska väl, medan en femtedel är missnöjd.

9.4 Medinflytande (företagsdemokrati)

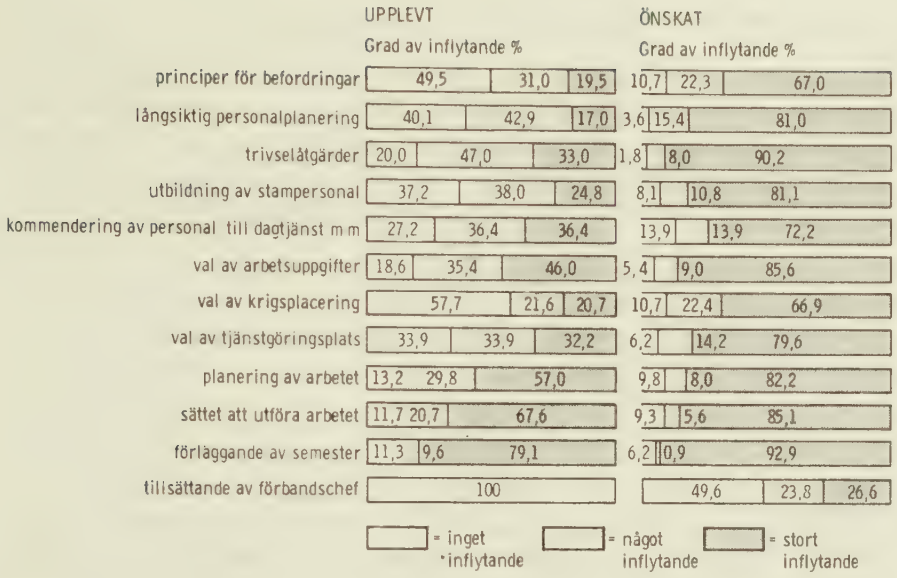
9.4.1 Resultat

Den militära stampersonalen önskar större inflytande än vad de upplever sig ha. Detta gäller för samtliga av de beslutsområden, som tagits med i undersökningen (figur 9.5 och tabell 9.5).

Fyra femtedelar av personalen är visserligen nöjd med sina möjligheter att planera semester. Omkring två tredjedelar upplever dessutom att man har stora möjligheter att påverka planeringen av arbetet och sättet att utföra detta. Men knappt hälften anser sig ha stora möjligheter att påverka val av arbetsuppgifter. Val av tjänstgöringsplats, kommendering av personal till dagtjänst samt trivselbefrämjande åtgärder upplever endast omkring en tredjedel sig i hög grad ha något att säga till om. Endast en femtedel finner sig ha stort inflytande i vad det gäller principer för befordringar, långsiktig personalplanering samt val av krigsplacering. Vid tillsättande av förbandschef menar man sig sakna varje befogenhet.

De som är placerade i lägre tjänstetställning tillskriver sig helt naturligt mindre grad av inflytande än personer högre upp i hierarkien. De förstnämnda önskar emellertid lika stora rättigheter som de sistnämnda, dock med undantag för långsiktig personalplanering och tillsättande av förbandschef. Genomsnittligt önskar man i alla anförda hänseenden större rätt att medverka än man har.

Hur skulle ökat inflytande påverka förhållandena vid förbandet? Av svaren framgår följande. Omkring fyra femtedelar anser, att tillfredsställelsen skulle öka, medan en femtedel uppger att den skulle bli oförändrad. Ungefär två tredjedelar menar, att arbetstrivseln, arbetseffektiviteten och utbildningskvaliteten skulle förbättras, medan en tredjedel upplever, att situationen skulle bli densamma. Två femtedelar räknar med att samarbetet mellan officerare samt chefens möjligheter att leda verksamheten skulle växa, medan hälften av personalen anser att ingen ändring skulle äga rum. Omkring en tredjedel anser att åtlydnaden av order under både freds- och krigsmässiga övningar liksom respekten för chefen skulle öka, medan två tredjedelar inte hoppas på detta. Omkring en fjärdedel tror att lydnadsbrotten skulle minska, medan två tredjedelar anser att de skulle förbli lika frekventa.



Figur 9.5 Stampersonalens bedömning av olika beslutsområden (procent)

Tabell 9.5 Åsikter om grad av inflytande, som stampersonal har nu, respektive borde ha genom fackförbund, företagsnämnd eller på annat sätt. Grad av inflytande: 1 = inget, 2 = något, 3 = ganska stort, 4 = stort och 5 = mycket stort.

Fråga	Inflytande		Differens	Procent som önskar ökat inflytande
	Upplevt	Önskat		
Principer för befordringar	1,8	2,9	1,1	38,9
Långsiktig personalplanering	1,8	3,3	1,5	36,6
Trivselåtgärder	2,2	3,6	1,4	18,2
Utbildning av stampersonal	1,9	3,2	1,3	29,1
Kommendering av personal till dagtjänst m m	2,2	3,0	0,8	14,4
Val av arbetsuppgifter	2,4	3,3	0,9	13,2
Val av krigsplacering	1,7	2,9	1,2	47,0
Val av tjänstgöringsplats	2,1	3,3	1,2	27,7
Planering av arbetet	2,6	3,3	0,7	3,4
Sättet att utföra arbetet	3,0	3,4	0,4	2,4
Förläggande av semester	3,3	3,8	0,5	5,1
Tillsättande av förbands-chef	1,0	1,9	0,9	50,4

9.4.2 Sammanfattning

Man kan i anslutning till dessa data fråga sig, hur långt medinflytandet för stampersonal skall drivas. Detta är både ett värderings- och ett definitionsproblem eftersom det är svårt att finna entydiga kriterier på vad som avses med medinflytande och företagsdemokrati.

Några av de mest betydelsefulla aspekterna i sammanhanget är emellertid tydligen

- arbetsuppgifternas planering och utformning
- personalfrågor som omplaceringar, kommenderingar, egen fortbildning, krigsplaceringar och befordringar
- trivselbefrämjande åtgärder och semester
- rätt att påverka tillsättande av förbandschef och övriga chefer vid förbandet.

Våra resultat visar, att den enskilde har behov av att själv påverka sin arbetssituation i en mängd avseenden. Vad som nämnts torde utgöra basen för en sund självkänsla. Om behoven tillgodoses, bör man kunna räkna med ett mera friktionsfritt samarbete vid lösandet av de vardagliga arbetsuppgifterna.

Två beslutsområden av särskilt intresse synes vara principerna för befordran och för tillsättande av förbandschef. I dessa fall upplever personalen sig ha något eller inget inflytande. Det system, som tillämpas i dag med representanter för olika intressegrupper i befordringsnämnderna, ger sannolikt det rättsskydd och den oväld, som den enskilde kan kräva, men våra data vittnar klart om att ökad information och större insyn sannolikt är befogade.

Möjligheterna att i vardagsarbetet genomföra ökad företagsdemokrati vid de militära förbanden och effekten av en reform torde bero på en mängd faktorer. Det bör i sammanhanget emellertid framhållas att verksamheten vid de militära förbanden till stor del är inriktad på förhållanden i krig. Det militära chefsansvaret kan och får därför sannolikt icke ifrågasättas. Ordervägarna måste fungera. Den militära chefen måste ha det fulla ansvaret för att de svåra uppgifter han ställs inför i krig löses. Detta innebär dock icke, att de underlydandes inflytande behöver vara obefintligt, allra helst under fredsutbildningen. Beslutsfattning i vardagssituationen kan i regel föregås av samarbete inom förbandet. Förbandschefen sammanträffar ofta på ett informellt sätt med sina närmaste medarbetare och diskuterar med dem och avgör då kanske direkt vissa ärenden eller hänskjuter en fråga för vidare utredning innan så sker. På samma sätt diskuteras problem inom bataljon, kompani eller pluton. Besluten i fredsarbetet kan med andra ord i de flesta fall grundas på tankeutbyte och samverkan.

Generellt kan visserligen sägas att befälen vid förbandet upplever sig ha både medansvar och medinflytande. Men det är likväl uppenbart, att medinflytandet bör fördjupas. Förändringar i sådan riktning kan förutsättas leda till större engagemang i arbetet, eftersom de motsvarar klart uttalade behov.

9.5 Truppbefälets och de värnpliktigas arbetssituation

9.5.1 Resultat

För yrkesmilitären är det naturligt att man skall fullgöra sina uppgifter under grundutbildningen på bästa sätt. De värnpliktiga upplever kraven härvidlag annorlunda. En tredjedel av dem har samma uppfattning som truppbefälen, dvs de finner det vara viktigt att de gör vad de verkligen förmår, en tredjedel anser att insatsen under "rekryten" bör vara lagom stor, medan den återstående tredjedelen tycks mena, att det betyder mindre om insatsen inte är helhjärtad (tabell 9.6).

Omkring en fjärdedel av de värnpliktiga får enligt egen uppfattning möjlighet att utföra sitt arbete så, som de tror att det skall ske, medan drygt två tredjedelar av befalen menar att så är fallet. Över 80 procent av de värnpliktiga och omkring 96 procent av befälen upplever samtidigt att det är av betydelse för förbandet hur de utför sina respektive åligganden.

Individens behov av beröm för ett bra arbete synes icke i särskilt hög grad tillfredsställas inom den militära organisationen. Omkring 40 procent av såväl befäl som värnpliktiga upplever sällan eller aldrig, att de får beröm för ett väl uträttat arbete, hälften anser att dessa behov ibland tillgodoses, medan endast en liten andel (7,3 respektive 9,6 procent) aldrig tycker sig sakna denna tillfredsställelse. 20 procent av befälen och nära hälften av de värnpliktiga har ingen känsla av att de uppskattas för sin arbetsinsats, medan mer än hälften av befälet och knappt hälften av de värnpliktiga endast ibland erfar detta.

Omkring en tredjedel av befälen men blott en femtedel av de värnpliktiga upplever aldrig arbetsuppgifterna som för lätta, medan förhållandet för respektive grupper är det motsatta beträffande bedömningen, att detta alltid är fallet. Omkring 85 procent av befälet men endast 68 procent av de värnpliktiga konstaterar, att jobbet sällan eller aldrig är för svårt.

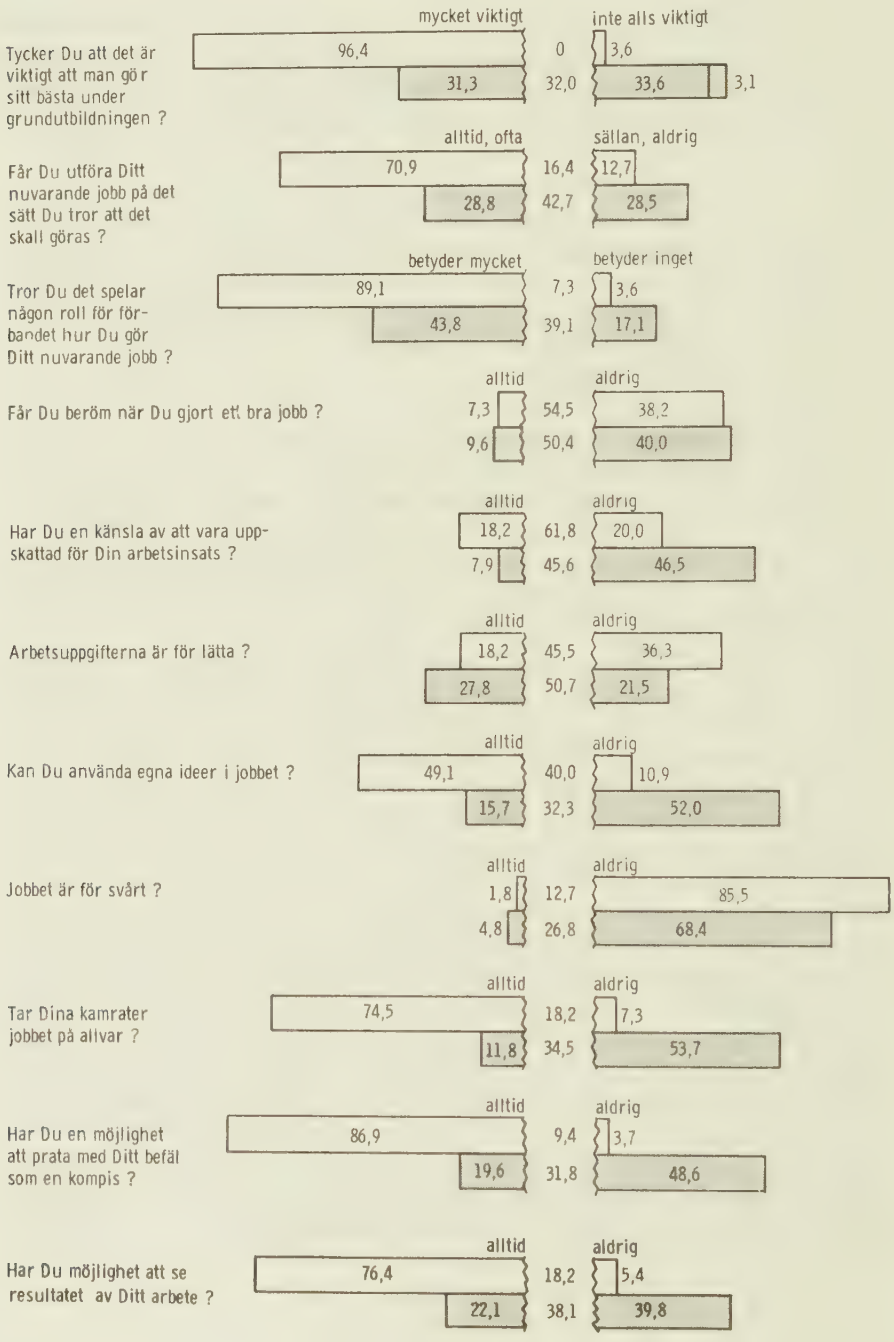
Omkring hälften av befälen tycker att de i sitt arbete kan använda egna idéer medan lika stor andel värnpliktiga är av rakt motsatt uppfattning.

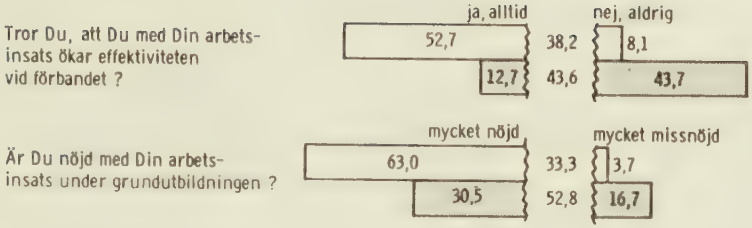
Huvuddelen av befälen och ungefär hälften av de värnpliktiga bedöms av sina kamrater ta jobbet på allvar. Omkring hälften av de värnpliktiga anser att de sällan eller aldrig har en chans att prata med sitt befäl som kompisar, medan huvuddelen av befälen finner sig ha denna möjlighet gentemot sina egna befäl.

Tre fjärdedelar av befälen menar sig alltid kunna se resultaten av sitt arbete, medan endast en femtedel av de värnpliktiga har denna uppfattning. Omkring hälften av befälen upplever också att den egna arbetsinsatsen alltid bidrar till att öka effektiviteten vid förbandet, medan nästan lika stor andel av de värnpliktiga är av motsatt mening.

En tredjedel av de värnpliktiga men två tredjedelar av befälen är mycket nöjda med sin arbetsinsats under grundutbildningen. Endast några få procent av befälet men en sjättedel av de värnpliktiga känner sig missnöjda.

Tabell 9.6 Arbetssituation enligt truppbefäl och värnpliktiga (procent)





9.5.2 Sammanfattning

Truppbefäl och värnpliktiga uppfattar den vardagliga arbetssituationen signifikant olika i många avseenden. De förra upplever i regel sitt läge mera positivt än de värnpliktiga. Skillnaderna kan främst sägas gälla

- motivering för att göra ett gott arbete
- beröm och uppskattning
- möjligheter att kommunicera om arbetet
- tillfredsställelse med utförda uppgifter m m.

Alla dessa olikheter kan utan tvekan vara en fara för god samverkan mellan truppbefäl och värnpliktiga.

9.6 Arbetsledning

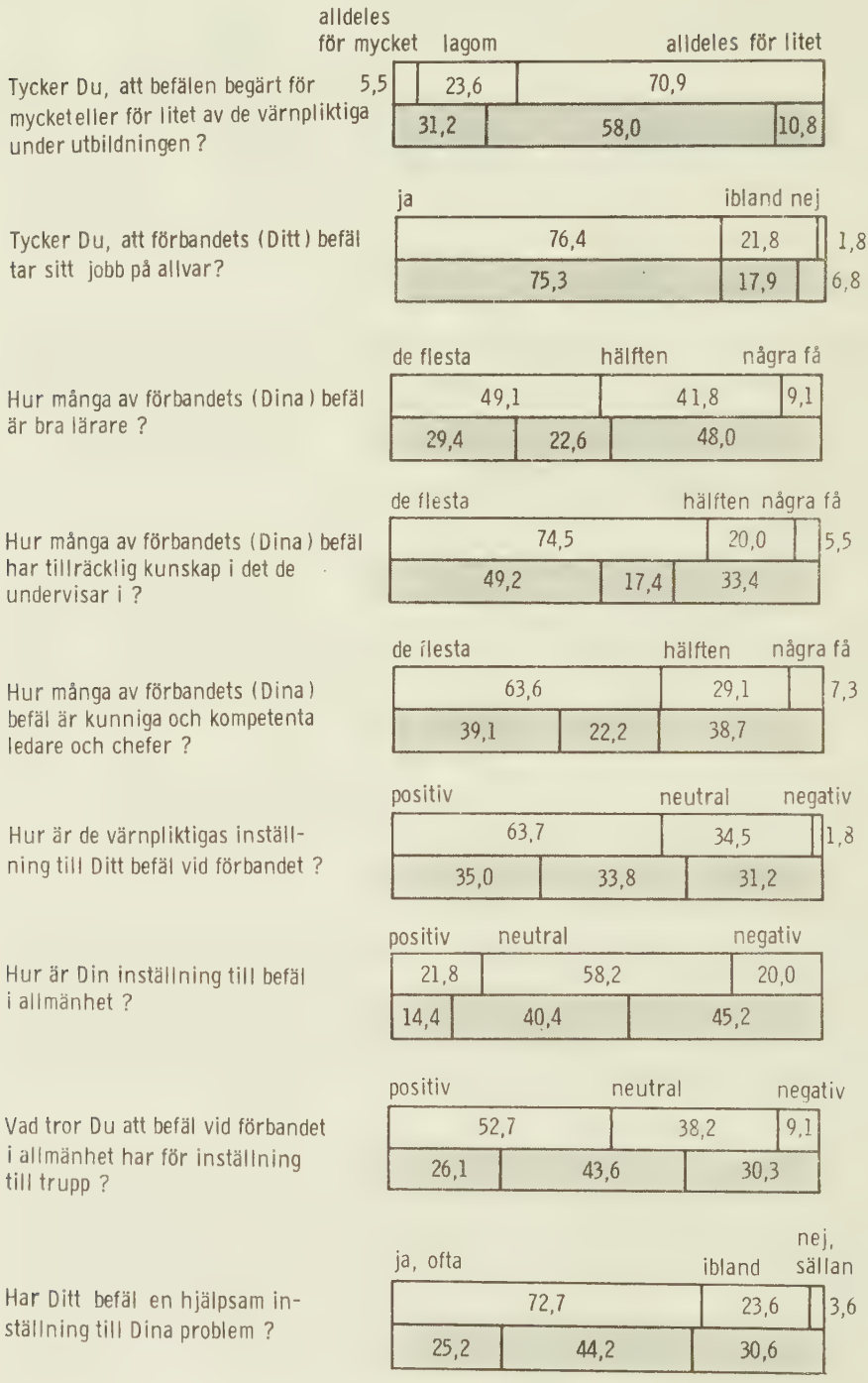
9.6.1 Resultat

Den militära grundutbildningen medför inskränkningar i individens rörelsefrihet. De värnpliktiga kan acceptera detta beroende, och hos en del värnpliktiga finns det kanske rent av ett behov av att få följa vissa uppställda normer och regler. Men i andra fall kan begränsningen givetvis skapa olustkänslor. Avgörande blir hur man uppfattar sitt truppbefäl. Empiriska data från våra enkäter visar följande (tabell 9.7).

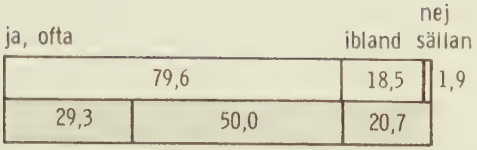
Omkring tre fjärdedelar av befälen anser att de begärt för litet av de värnpliktiga under grundutbildningen och en fjärdedel av befälen menar, att kraven varit lagom stora. Drygt hälften av de värnpliktiga tycker, att kraven varit lagom medan nära en tredjedel upplevt dem som för höga. Blott omkring 10 procent av de värnpliktiga anser att kraven varit för låga. Tre fjärdedelar av befälen säger sig alltid eller ofta ta sitt jobb på allvar. Samma intryck har de värnpliktiga.

Omkring 50 procent av befälen menar, att de flesta befäl är bra lärare och mer än 40 procent att hälften av befälen förtjänar denna bedömning. De värnpliktiga

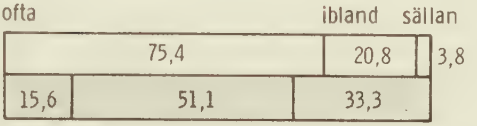
Tabell 9.7 Arbetsledningen enligt befäl och värnpliktiga (procent)



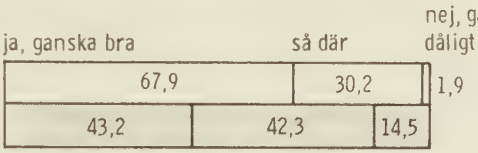
Brukar Ditt befäl förklara varför vissa jobb eller viss utbildning måste genomföras ?



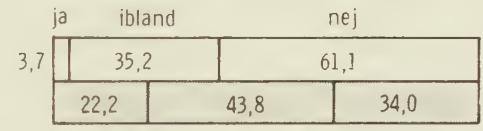
Lägger befäl märke till ett gott jobb ?



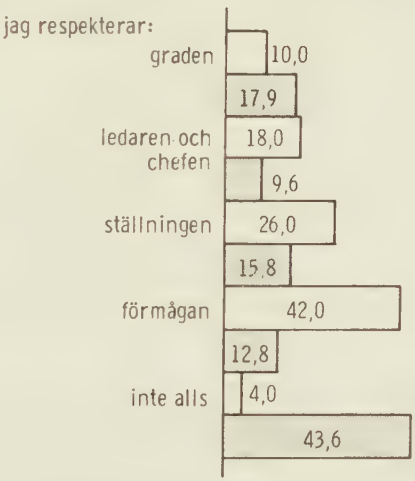
Kan befälet sitt jobb ?



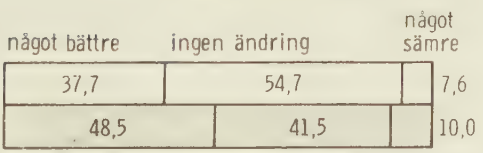
Har Du under grundutbildningen av något befäl blivit behandlad orättvist eller ojuste ?



Hur är Din inställning till officerare vid förbandet ?



Har befälets inställning gentemot Dig blivit bättre eller sämre under utbildningens gång ?



har en ganska annan uppfattning. Omkring 50 procent av dem finner, att endast några få befäl är bra lärare, drygt 20 procent att hälften av befälen förtjänar detta vitsord, medan endast 30 procent förklarar sig nöjda. Tre fjärdedelar av befälen tycker, att de flesta befäl har erforderlig yrkeskunskap, men denna bedömning delar endast ungefär 50 procent av de värnpliktiga, och drygt 30 procent av dessa anger, att endast några få befäl har tillräckliga kunskaper i det de undervisar i.

Drygt 60 procent av befälen påstår, att de flesta befäl är kunniga och kompetenta som ledare och chefer, men här instämmer endast 40 procent av de värnpliktiga. En lika stor andel av de värnpliktiga har rakt motsatt uppfattning, dvs de anser att endast några få befäl är kunniga och kompetenta ledare och chefer. Inställningen bland såväl befäl som värnpliktiga är klart positivare till det egna befälet än till befäl i allmänhet. I båda fallen är befälens bedömning emellertid mera gynnsam än de värnpliktigas.

Tre fjärdedelar av befälen föreställer sig ha en hjälpsam inställning till de värnpliktigas problem, medan endast en fjärdedel av de värnpliktiga upplever detsamma. Omkring 60 procent av befälen anser att de sällan eller aldrig utsatt värnpliktiga för orättvis eller ojust behandling, men endast en tredjedel av de värnpliktiga delar denna uppfattning. Några få procent av befälen erkänner ojusthet, medan drygt 20 procent av de värnpliktiga talar om sådan.

Befäl lägger märke till ett gott jobb enligt 75 procent av befälen, men endast omkring 15 procent av de värnpliktiga upplever sin situation på detta sätt. Befäl kan sitt jobb bra, tycker nästan 70 procent av befälen, men endast omkring 40 procent av de värnpliktiga instämmer häri.

Vad är det som gör att man respekterar officerare vid förbandet?

Befäl rangordnar anledningarna till respekten för andra befäl sålunda.

1) förmåga, 2) ställning, 3) bra ledare och chefer, 4) grad och 5) ingen respekt alls.

De värnpliktigas rangordning är helt annorlunda, nämligen

1) ingen respekt alls, 2) graden, 3) ställningen, 4) förmågan och 5) bra ledare och chef.

Mer än hälften av befälen anser att de varit konsekventa gentemot värnpliktiga och att deras inställning till dessa har blivit varken bättre eller sämre under utbildningens gång, och drygt en tredjedel upplever, att deras inställning blivit bättre. Av de värnpliktiga finner omkring 40 procent, att ingen förändring skett, medan nära 50 procent tycker, att relationerna blivit bättre.

9.6.2 Sammanfattning

I frågor rörande befälets egenskaper och beteenden föreligger det signifikanta skillnader mellan befälets egen och de värnpliktigas uppfattning. Befälets bedömningar är mera positiva än de värnpliktigas. Undersökningsresultaten synes i

själva verket peka på allvarliga brister enligt de värnpliktiga. Dessa framträder speciellt inom tre delområden, nämligen

- förmågan att undervisa och utbilda
- fackkunskaper
- förmåga att förstå, känna ansvar och intresse för de värnpliktiga.

Utredningen om arméns befäl (SOU 1959: 23), som utgör en grund för arméns officersutbildning, framhåller bl a att en väsentlig del av de yngre befälens verksamhet i fred är att vara lärare och chef, att planera, leda och utbilda befäl och värnpliktiga. Utredningen påpekar behovet av praktisk erfarenhet efter skolutbildning samt menar att yngre befäl bör tjänstgöra två år under handledning av äldre och erfaret befäl. Nära sammanhängande med utbildnings- och läraruppgifterna står funktionerna att på olika nivåer leda förband under krigsförbandsövningar eller i krigsorganisationen. Undersökningsresultaten ger anledning till självprövning inför dessa mål. Diskrepanser mellan befälets egen och de värnpliktigas uppfattningar är oroväckande. Det är därför rimligt, att befäl och värnpliktiga under ömsesidigt förtroende försöker gå till botten med situationen. Mycket kan sannolikt vinnas, redan om man i högre grad än för närvarande på t ex plutonchefens och kompanichefens timme samt genom diskussioner i smågrupper eller genom enskilda samtal öppet och naturligt diskuterar den gemensamma verksamheten och vad som krävs för att lösa de dagliga uppgifterna.

9.7 Ledarskapsdimensioner

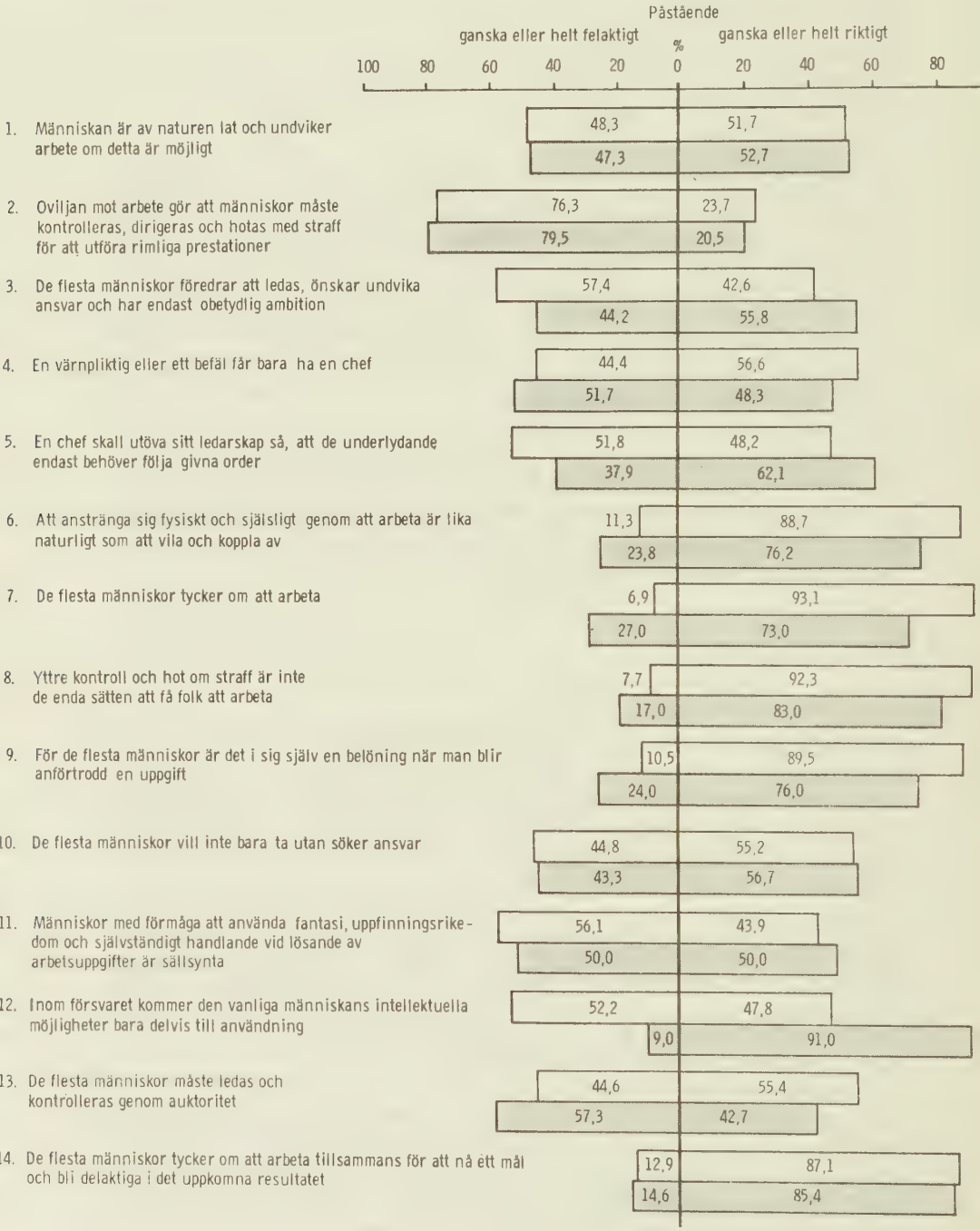
9.7.1 Ledarskap enligt teori X och teori Y

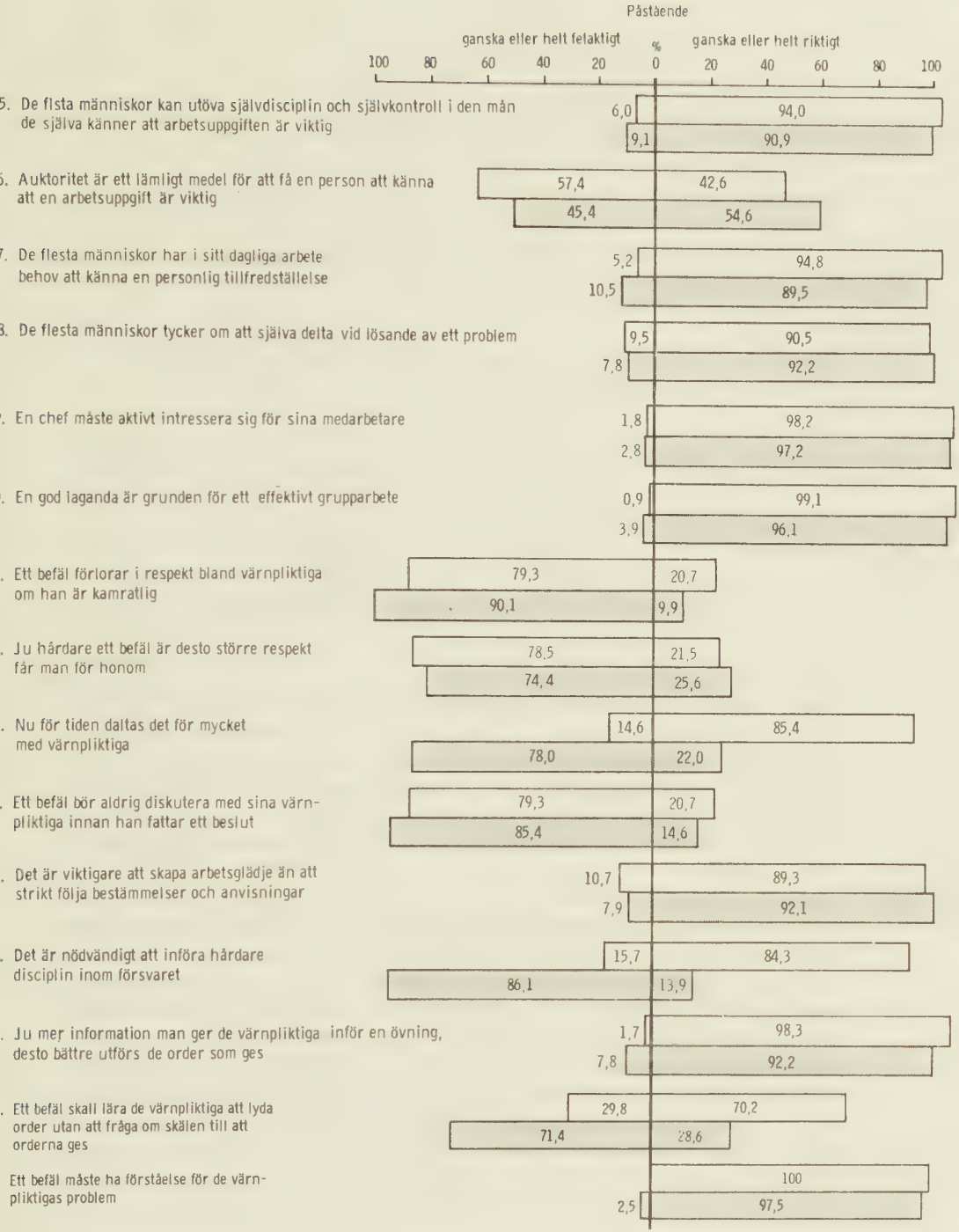
Olika uppfattningar om människors natur bildar bakgrund till McGregors teori (1960) om X- och Y-ledning. De centrala organisationsprinciper det gäller är ledning och kontroll genom auktoritär maktutövning respektive integration, dvs skapandet av sådana villkor att gruppens medlemmar kan nå sina egna mål bäst genom att inrikta krafterna på framgång för företaget. Genomsnittsmänniskan kan visa självdisciplin och självkontroll och påta sig ansvar i arbetet.

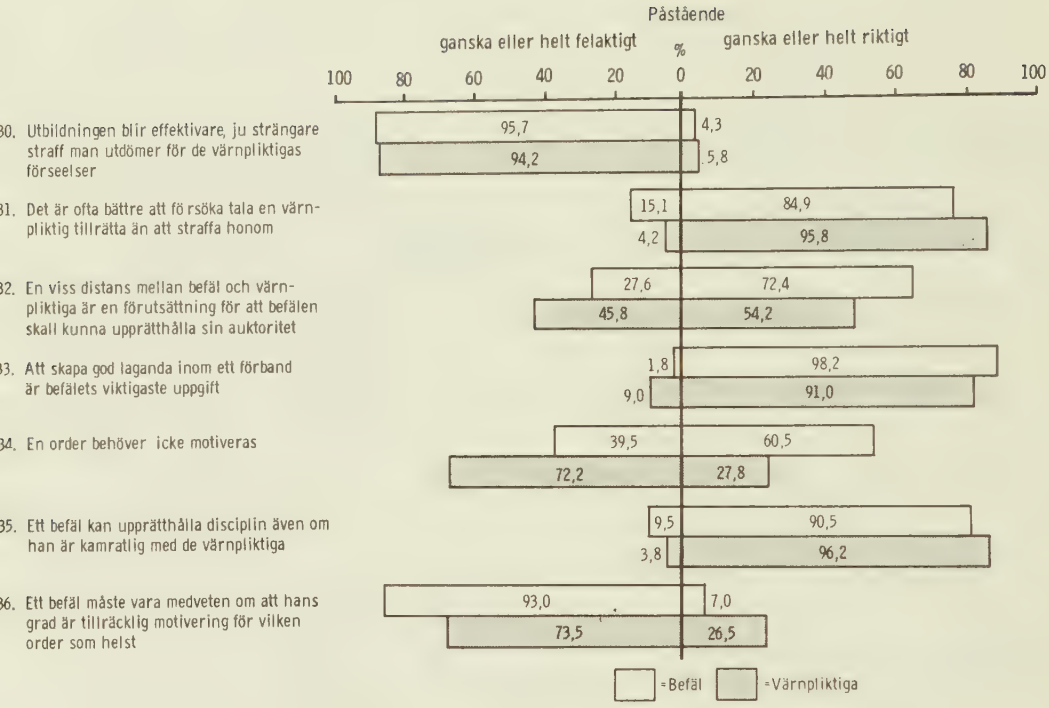
För att i enlighet med denna teori erhålla data om befäl och värnpliktiga konstruerades ett formulär med sikte på bägge aspekterna. Det består av 36 påståenden. som personalen haft att ta ställning till genom att pricka för svaralternativen fr o m "helt felaktigt", "ganska felaktig" t o m "ganska riktigt" och "helt riktigt". Svaren gavs alltså enligt en 4-gradig skala. Frågorna formulerades så, att ett visst motsatsförhållande skulle existera mellan dem.

Resultaten har sammanställts till tabell 9.8. Om man granskar frågorna med utgångspunkt från den "face validity", som åsyftades vid deras formulering, och analyserar hur svaren fördelar sig för respektive befäl och värnpliktiga, blir den allmänna bilden följande. Både befäl och värnpliktiga har i regel i hög grad anslutit sig till frågor av integrationsnatur, medan de tagit avstånd från påståenden av auktoritär innebörd. Man synes dock kunna våga påstå, att befälet på bestämda

Tabell 9.8 Ledarskap enligt faktor X och faktor Y enligt befäl och värnpliktiga (procent)




Påstående
ganska eller helt felaktigt
%
ganska eller helt riktigt
100 80 60 40 20 0 20 40 60 80 100
5. De flesta människor kan utöva självdisciplin och självkontroll i den mån de själva känner att arbetsuppgiften är viktig
6,0
94,0
9,1
90,9
6. Auktoritet är ett lämligt medel för att få en person att känna att en arbetsuppgift är viktig
57,4
42,6
45,4
54,6
7. De flesta människor har i sitt dagliga arbete behov att känna en personlig tillfredställelse
5,2
94,8
10,5
89,5
8. De flesta människor tycker om att själva delta vid lösande av ett problem
9,5
90,5
7,8
92,2
. En chef måste aktivt intressera sig för sina medarbetare
1,8
98,2
2,8
97,2
. En god laganda är grunden för ett effektivt grupparbete
0,9
99,1
3,9
96,1
. Ett befäl förlorar i respekt bland värnpliktiga om han är kamratlig
79,3
20,7
90,1
9,9
. Ju hårdare ett befäl är desto större respekt får man för honom
78,5
21,5
74,4
25,6
. Nu för tiden daltas det för mycket med värnpliktiga
14,6
85,4
78,0
22,0
. Ett befäl bör aldrig diskutera med sina värnpliktiga innan han fattar ett beslut
79,3
20,7
85,4
14,6
. Det är viktigare att skapa arbetsglädje än att strikt följa bestämmelser och anvisningar
10,7
89,3
7,9
92,1
. Det är nödvändigt att införa hårdare disciplin inom försvaret
15,7
84,3
86,1
13,9
. Ju mer information man ger de värnpliktiga inför en övning, desto bättre utförs de order som ges
1,7
98,3
7,8
92,2
. Ett befäl skall lära de värnpliktiga att lyda order utan att fråga om skälen till att orderna ges
29,8
70,2
71,4
28,6
Ett befäl måste ha förståelse för de värnpliktigas problem
100
2,5
97,5



punkter har en mera auktoritär inställning än de värnpliktiga. Man kan därvidlag framförallt observera items nr 23, 26, 28 och 34. I samtliga dessa fall är skillnaderna signifikanta. Huvudintrycket blir sålunda att såväl befäl som värnpliktiga främst accepterar ett ledarskap med integrativ inriktning, men att befälet i vissa fall uttalar en klart auktoritär uppfattning.

Ett försök att bekräfta dessa resultat har skett genom komponentanalys enligt varimaxmetoden. Utfallet har dock icke blivit tillfredsställande. De två faktorer, som man erhållit för respektive befäl och värnpliktiga, har med hänsyn till sina laddningar företett ett relativt olikartat mönster för de skilda påståendena. Varimaxmetoden förutsätter sk ortogonal lösning (faktorerna är oberoende av varandra), vilket knappast kunnat bli fallet med hänsyn till hur frågorna konstruerats. Det finns ingen anledning att i övrigt närmare redogöra för detta slag av databehandling i förevarande fall. Tolkningen av resultaten tycks inte erbjuda några svårigheter, även om man icke företar någon uppdelning av variansen inom varje item på komponenter enligt någon faktoranalytisk metod. Detta slag av bättre översikt förefaller med hänsyn till svarens entydighet och frågornas i regel språkligt lättolkade innebörd inte vara nödvändig.

9.7.2 Arbetsinriktat och personalinriktat ledarskap

OHIO-formuläret är ett instrument för mätning av två ledardimensioner. De kan benämnas på olika sätt, t ex med termerna arbetsinriktat och personinriktat ledarskap eller med de beteckningar, som ursprungligen präglades av en grupp forskare vid Ohio State University, nämligen strukturering och konsideration (Morris & Seeman, 1950). De två dimensionerna, som anses vara oberoende av varandra, innebär (Fleishman & Harris 1962, sid 43–44), att strukturering avser hur ett beteenden bidrar till att åstadkomma en god arbetsstruktur (man planerar och fördelar arbetet och man vidtar lämpliga åtgärder för kontroll). Med konsideration åsyftas ömsesidigt förtroende, respekt och en viss värme. Denna dimension betonar ett djupare engagemang i individernas behov och ett hänsynstagande till deras kapacitet.

Efter succesiv variabelanalys reviderade Lennerlöf (1965, 1966) frågeformuläret till sin nuvarande version. Det innehåller 25 frågor, som tar sikte på konsideration och 19 frågor, som gäller strukturering. Instrumentet har tidigare utnyttjats på elever vid militära skolor (Hjelm, 1970). Analysen gav i detta fall förhållandevis starka samband mellan de två dimensionerna inbördes (.63). Korrelationer för militära elever mellan konsideration och strukturering å ena sidan och olika personlighetsformulär å den andra var relativt låga (Hjelm, 1970, sid 8: 18).

Befäl liksom trupp fick vid vår aktuella undersökning ta ställning till de 44 påståendena genom att pricka för svarsalternativ fr o m "alltid", "ofta", neutralt svar "då och då" eller "till en viss grad" t o m "ytterst sällan" eller "aldrig". Svaren bildade således en 5-gradig skala.

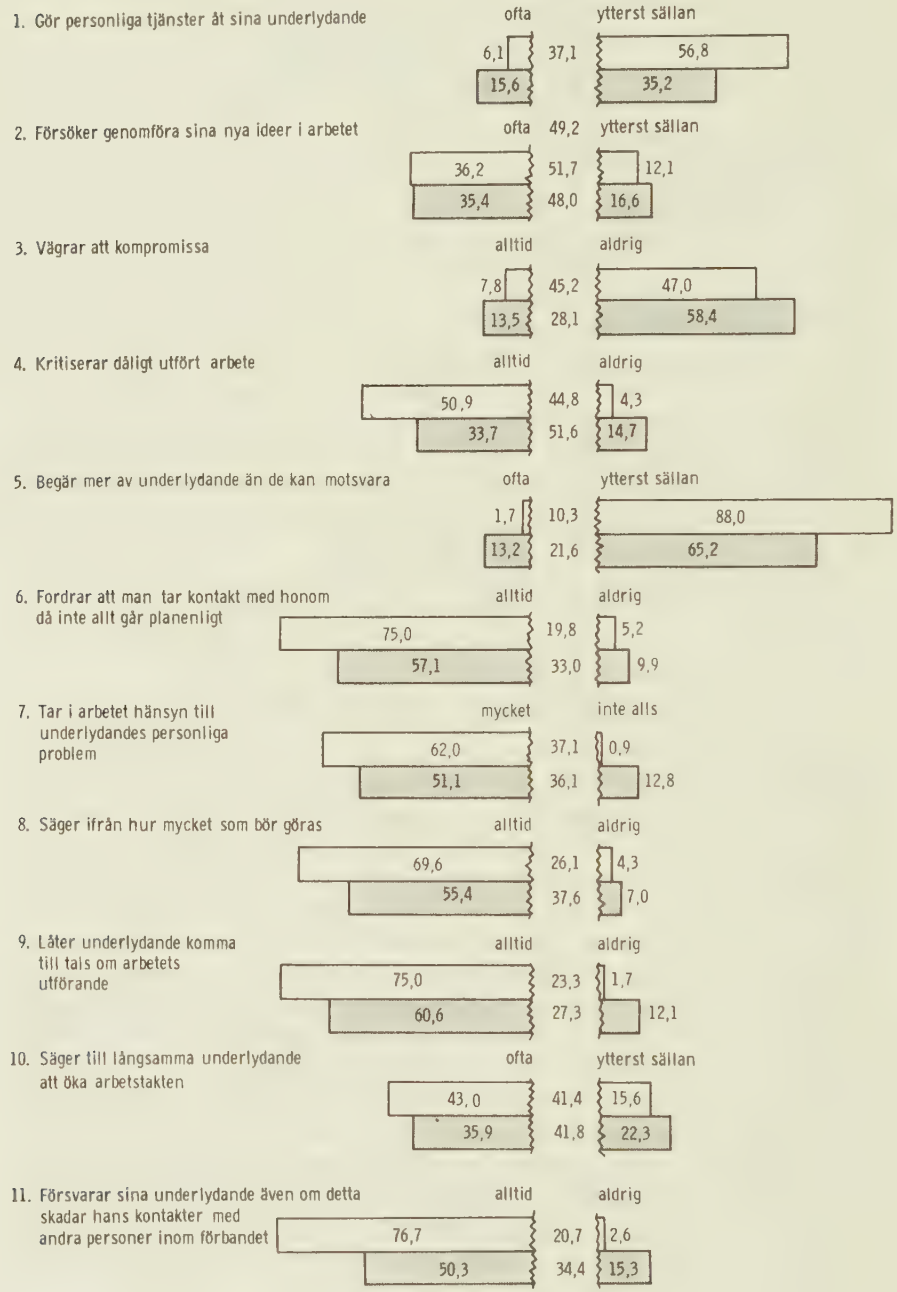
I tabellerna 9.9–9.11 samt figurerna 9.6–9.9 redovisas

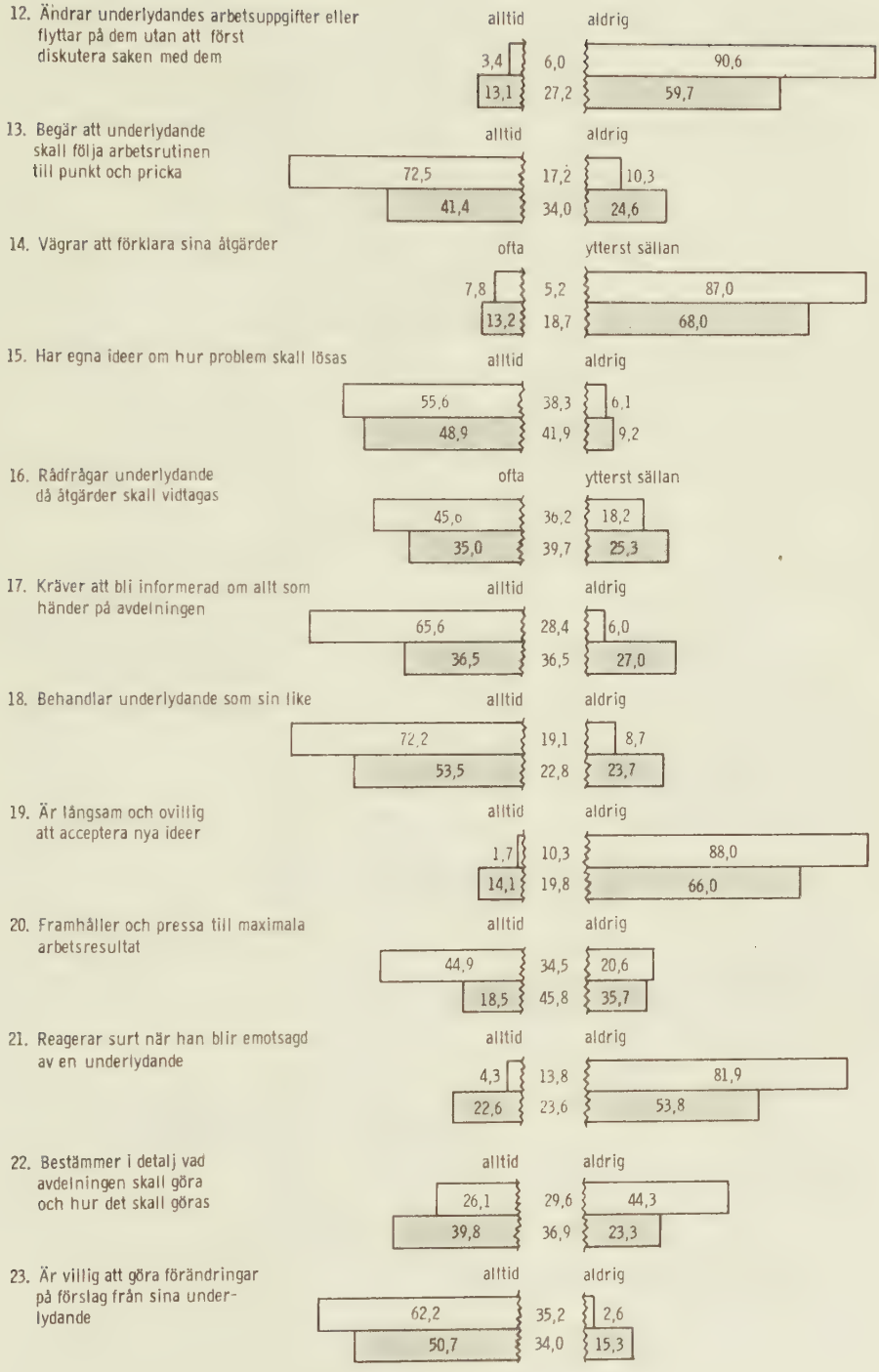
- frågor och procent
- varimaxroterad faktormatris, inställning hos militär stampersonal
- prickdiagram över lösningsproportioner och korrelationer, militär stampersonal
- varimaxroterad faktormatris, inställning hos värnpliktig personal
- prickdiagram över lösningsproportioner och korrelationer, värnpliktig personal.

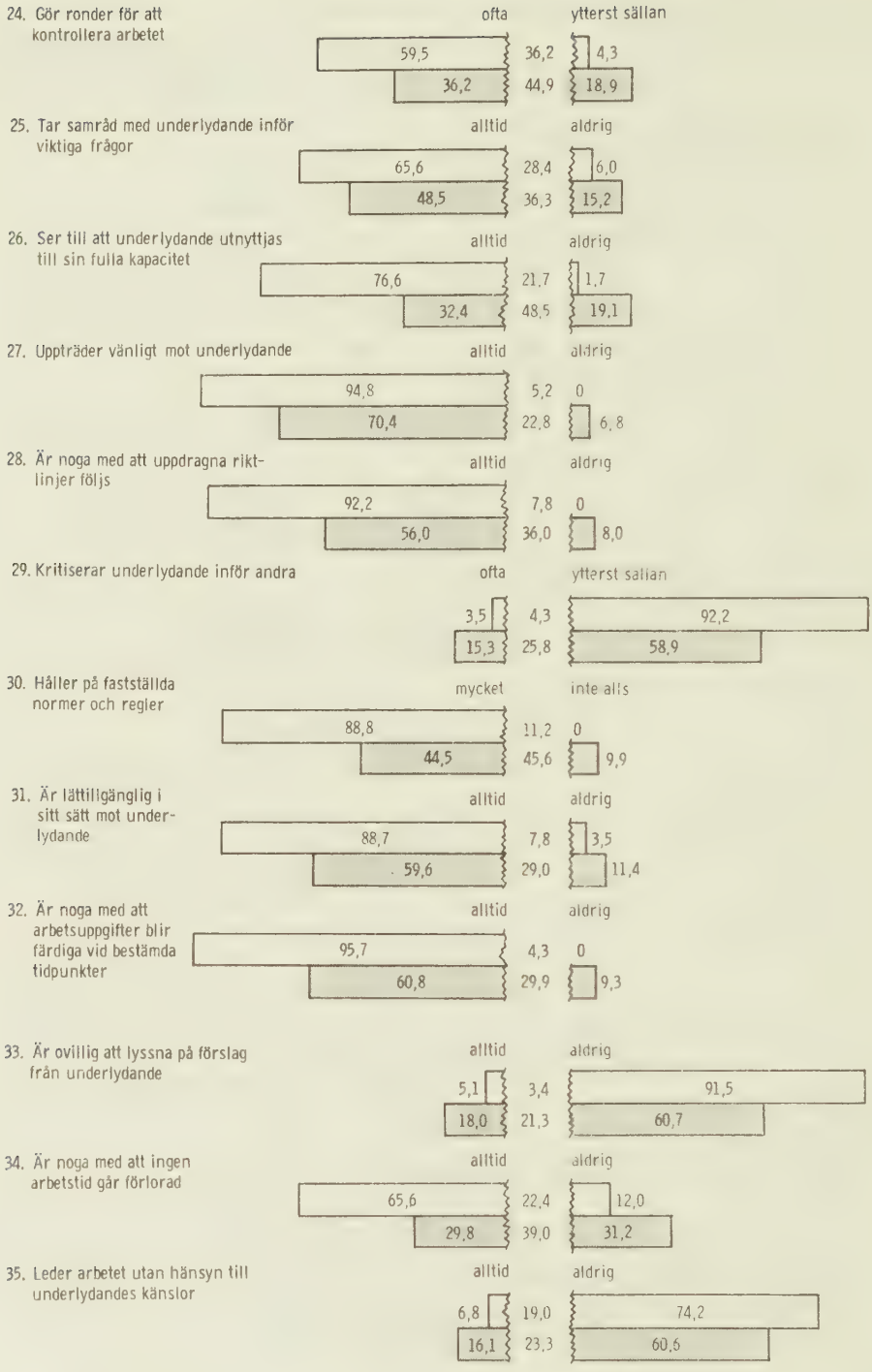
Som framgår av våra tabeller och figurer erhöll även vi – trots att vi tidigare funnit, att en ortogonal lösning enligt varimaxmetoden kanske inte är det mest ideala – två relativt rena faktorer, nämligen arbetsinriktat och personinriktat ledarskap. Reliabiliteten är i båda fallen god (stor komogenitet), nämligen r_{KR} 0,86 respektive r_{KR} 0,76 för befäl samt r_{KR} 0,92 och r_{KR} 0,91 för värnpliktiga.

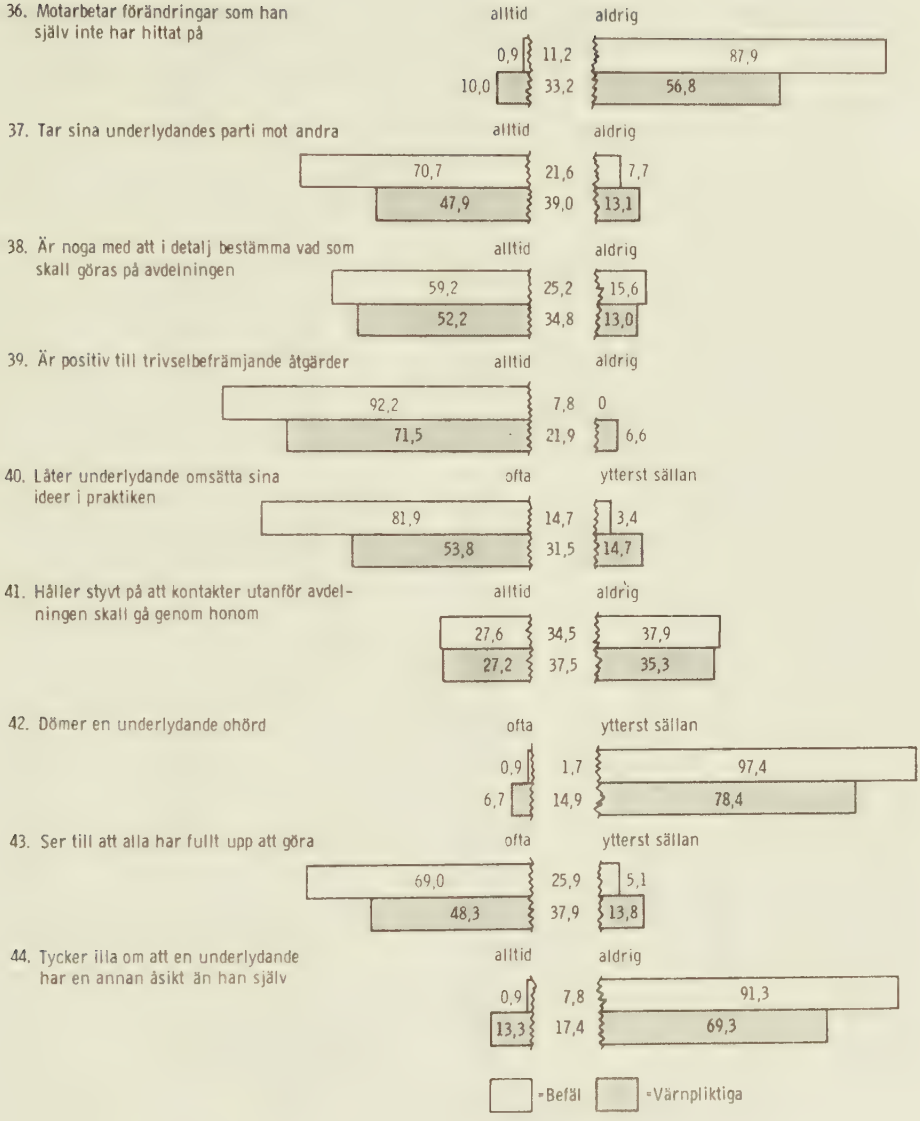
I flertalet fall (tabell 9.11) är befäl och värnpliktiga relativt lika i de båda dimensionerna. Bägge grupperna betonar såväl personinriktat som arbetsinriktat ledarskap, men det finns en ganska genomgående tendens till att de värnpliktiga svagare än befälet framhäver de aspketer det gäller. Mot bakgrunden av dessa resultat kan sammanfattningsvis sägas, att både befäl och värnpliktiga är överens om att en bra militär chef bör ta stor hänsyn till gruppmedlemmarnas behov och kapacitet, samtidigt som han också bör åstadkomma en god arbetsstruktur.

Tabell 9.9 Arbetsinriktat (S) och personinriktat (C) ledarskap, en sammanställning av befäls och värnpliktigas attityder (procent)




12. Ändrar underlydandes arbetsuppgifter eller flyttar på dem utan att först diskutera saken med dem
alltid
aldrig
3,4
6,0
90,6
13,1
27,2
59,7
13. Begär att underlydande skall följa arbetsrutinen till punkt och pricka
alltid
aldrig
72,5
17,2
10,3
41,4
34,0
24,6
14. Vägrar att förklara sina åtgärder
ofta
ytterst sällan
7,8
5,2
87,0
13,2
18,7
68,0
15. Har egna ideer om hur problem skall lösas
alltid
aldrig
55,6
38,3
6,1
48,9
41,9
9,2
16. Rådfrågar underlydande då åtgärder skall vidtagas
ofta
ytterst sällan
45,0
36,2
18,2
35,0
39,7
25,3
17. Kräver att bli informerad om allt som händer på avdelningen
alltid
aldrig
65,6
28,4
6,0
36,5
36,5
27,0
18. Behandlar underlydande som sin like
alltid
aldrig
72,2
19,1
8,7
53,5
22,8
23,7
19. Är långsam och ovillig att acceptera nya ideer
alltid
aldrig
1,7
10,3
88,0
14,1
19,8
66,0
20. Framhåller och pressa till maximala arbetsresultat
alltid
aldrig
44,9
34,5
20,6
18,5
45,8
35,7
21. Reagerar surt när han blir emotsagd av en underlydande
alltid
aldrig
4,3
13,8
81,9
22,6
23,6
53,8
22. Bestämmer i detalj vad avdelningen skall göra och hur det skall göras
alltid
aldrig
26,1
29,6
44,3
39,8
36,9
23,3
23. Är villig att göra förändringar på förslag från sina underlydande
alltid
aldrig
62,2
35,2
2,6
50,7
34,0
15,3


24. Gör ronder för att kontrollera arbetet
ofta
ytterst sällan
59,5
36,2
4,3
36,2
44,9
18,9
25. Tar samråd med underlydande inför viktiga frågor
alltid
aldrig
65,6
28,4
6,0
48,5
36,3
15,2
26. Ser till att underlydande utnyttjas till sin fulla kapacitet
alltid
aldrig
76,6
21,7
1,7
32,4
48,5
19,1
27. Uppträder vänligt mot underlydande
alltid
aldrig
94,8
5,2
0
70,4
22,8
6,8
28. Är noga med att uppdragna riktlinjer följs
alltid
aldrig
92,2
7,8
0
56,0
36,0
8,0
29. Kritiserar underlydande inför andra
ofta
ytterst sällan
3,5
4,3
92,2
15,3
25,8
58,9
30. Håller på fastställda normer och regler
mycket
inte alls
88,8
11,2
0
44,5
45,6
9,9
31. Är lättillgänglig i sitt sätt mot underlydande
alltid
aldrig
88,7
7,8
3,5
59,6
29,0
11,4
32. Är noga med att arbetsuppgifter blir färdiga vid bestämda tidpunkter
alltid
aldrig
95,7
4,3
0
60,8
29,9
9,3
33. Är ovillig att lyssna på förslag från underlydande
alltid
aldrig
5,1
3,4
91,5
18,0
21,3
60,7
34. Är noga med att ingen arbetstid går förlorad
alltid
aldrig
65,6
22,4
12,0
29,8
39,0
31,2
35. Leder arbetet utan hänsyn till underlydandes känslor
alltid
aldrig
6,8
19,0
74,2
16,1
23,3
60,6

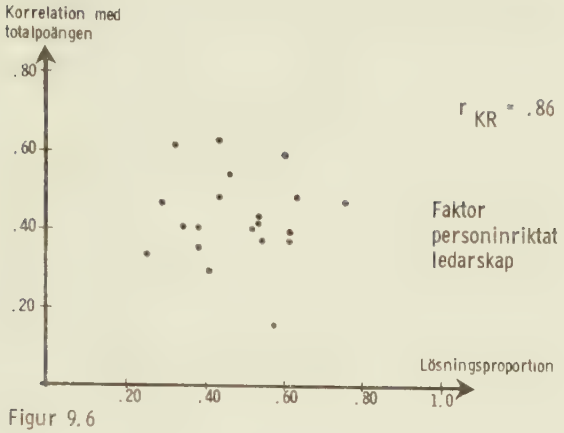

36. Motarbetar förändringar som han själv inte har hittat på
alltid
aldrig
0,9
11,2
87,9
10,0
33,2
56,8
37. Tar sina underlydandes parti mot andra
alltid
aldrig
70,7
21,6
7,7
47,9
39,0
13,1
38. Är noga med att i detalj bestämma vad som skall göras på avdelningen
alltid
aldrig
59,2
25,2
15,6
52,2
34,8
13,0
39. Är positiv till trivselbefrämjande åtgärder
alltid
aldrig
92,2
7,8
0
71,5
21,9
6,6
40. Låter underlydande omsätta sina ideer i praktiken
ofta
ytterst sällan
81,9
14,7
3,4
53,8
31,5
14,7
41. Håller styvt på att kontakter utanför avdelningen skall gå genom honom
alltid
aldrig
27,6
34,5
37,9
27,2
37,5
35,3
42. Dömer en underlydande ohörd
ofta
ytterst sällan
0,9
1,7
97,4
6,7
14,9
78,4
43. Ser till att alla har fullt upp att göra
ofta
ytterst sällan
69,0
25,9
5,1
48,3
37,9
13,8
44. Tycker illa om att en underlydande har en annan åsikt än han själv
alltid
aldrig
0,9
7,8
91,3
13,3
17,4
69,3
=Befäl
=Värnpliktiga

Tabell 9.10 Varimaxroterad faktormatris, personinriktat (C) och arbetsinriktat (S) ledarskap. Inställning hos militär stampersonal. N = 116

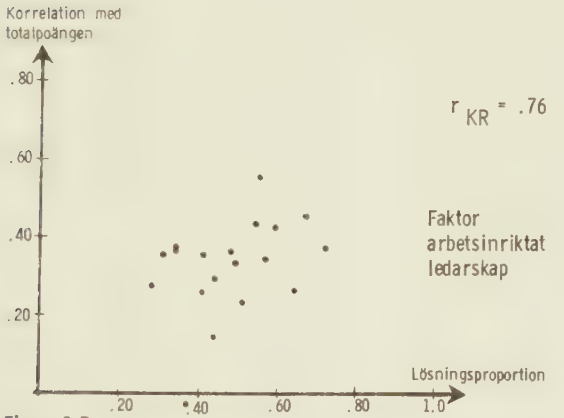
Variabel		Faktor		h^2
		1	2	
C	1	•16	−•01	•03
S	2	•25	•26	•13
C	3	•46	−◦18	•24
S	4	−•09	•44	•20
C	5	•31	−•01	•10
S	6	•13	◦50	◦26
C	7	◦35	•21	•17
S	8	•24	◦45	•26
C	9	•48	•10	•24
S	10	−•05	•42	•18
C	11	•36	•41	◦30
C	12	•42	•08	•19
S	13	−•20	◦32	◦14
C	14	•46	−•01	◦22
S	15	•05	•19	◦04
C	16	•42	−•16	•20
S	17	•15	•43	•21
C	18	•44	•07	•20
C	19	•52	•22	•31
S	20	−•19	◦61	•41
C	21	•51	−•03	•26
S	22	−•32	•37	•24
C	23	•45	−•09	•21
S	24	•08	•43	•19
C	25	•39	•09	◦16
S	26	•20	•55	•34
C	27	•68	•27	◦53
S	28	•17	•50	•28
C	29	•42	−•12	•19
S	30	−•02	•43	•18
C	31	•63	•15	•42
S	32	•23	•32	•16
C	33	•69	•05	•48
S	34	−•01	•41	•17
C	35	•65	◦04	•42
C	36	•52	−•06	•28
C	37	−•08	−◦02	•01
S	38	−•11	•33	◦12
C	39	•59	◦28	•43
C	40	•51	•05	•26
S	41	−•20	−•03	•04
C	42	•34	•09	•12
S	43	•07	•39	•15
C	44	•40	•10	•17
Egenvärde		6.09	3,75	

Faktor 1 – personinriktat ledarskap
Faktor 2 – arbetsinriktat ledarskap

Items, som har laddningar ⩾ 30 i den typiska faktorn, är understrukna.



Figur 9.6



Figur 9.7

Prickdiagram över uppgifternas lösningsproportioner samt korrelation mellan totalpoäng - uppgiften.
Militär stampersonal.
N = 116

r_{KR} = reliabilitet enligt Kuder-Richardsons formel 20.

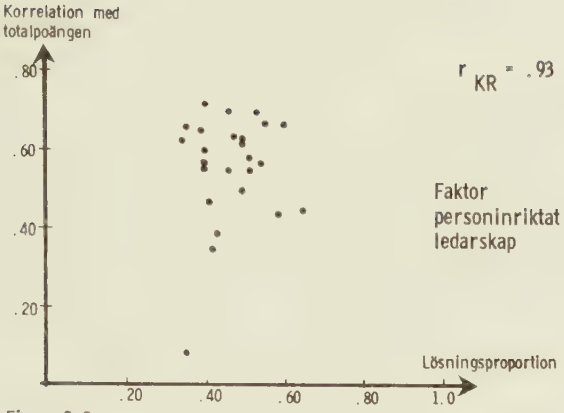
Figur 9.6–9.7 Prickdiagram över lösningsproportioner och korrelationer, militär stampersonal.

Tabell 9.11 Varimaxroterad faktormatris, personinriktat (C) och arbetsinriktat (S) ledarskap. Inställning hos värnpliktig personal. N = 445

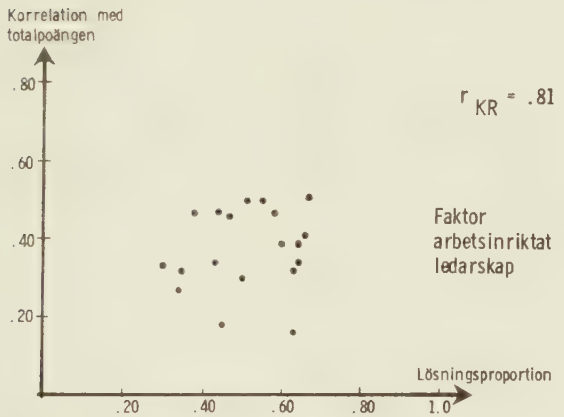
Variabel		Faktor		h^2
		1	2	
C	1	·08	−·08	·01
S	2	·18	·17	·06
C	3	·36	·11	·14
S	4	·01	·47	·22
C	5	·47	−·12	·23
S	6	·26	·38	·21
C	7	·64	·02	·42
S	8	·46	·24	·27
C	9	·59	·02	·35
S	10	−·16	·43	·21
C	11	·52	·09	·28
C	12	·60	·08	·37
S	13	·19	·53	·32
C	14	·72	·08	·53
S	15	·13	·31	·11
C	16	·47	−·07	·22
S	17	·11	·34	·13
C	18	·66	−·06	·44
C	19	·66	·03	·44
S	20	−·27	·37	·21
C	21	·72	−·16	·54
S	22	−·19	·44	·23
C	23	·66	·01	·43
S	24	−·13	·48	·25
C	25	·61	·10	·38
S	26	−·06	·56	·31
C	27	·70	·02	·50
S	28	·09	·52	·28
C	29	·49	−·16	·26
S	30	−·16	·57	·35
C	31	·76	·04	·57
S	32	·17	·53	·31
C	33	·62	−·14	·40
S	34	−·14	·36	·15
C	35	·69	−·20	·49
C	36	·42	−·06	·18
C	37	·58	·10	·35
S	38	·10	·52	·28
C	39	·71	·02	·50
C	40	·58	·06	·34
S	41	−·23	·30	·14
C	42	·69	−·13	·49
S	43	−·05	·54	·30
C	44	·71	·10	·51
Egenvärde		9.84	3.90	

Faktor 1 – personinriktat ledarskap
Faktor 2 – arbetsinriktat ledarskap

Items, som har laddningar ⩾ 30 i den typiska faktorn, är understrukna.



Figur 9.8



Figur 9.9

Prickdiagram över uppgifternas lösningsproportioner samt korrelation med totalpoäng - uppgiften.
Värnpliktig personal.
N = 432

r_{KR} = reliabilitet enligt Kuder - Richardsons formel 20.

Figur 9.8--9.9 Prickdiagram över lösningsproportioner och korrelationer, värnpliktig personal.

9.7.3 Ledarskapsbeteende och organisationellt beteende

Bowers & Seashores (1966) fyrfaktor teori utgör grunden för Survey Research Centers formulär "Survey of Organizations". Med utgångspunkt från fyra dimensioner har index konstruerats, som avser att mäta en chefs och andras ledarskapsbeteende. Förutom dessa dimensioner har det vid analys av data framkommit ytterligare en övergripande dimension, "organisationellt beteende". På basis av Rehnström och Kjellins (1970) faktoranalyserade svenska version har frågeformuläret av oss modifierats, så att det kan tillämpas pa militär stampersonal. Personalen har haft att ta ställning till 78 frågor genom att pricka för svarsalternativen fr o m "i mycket ringa utsträckning" ("litet eller ingen inflytande") t o m "i mycket stor utsträckning" ("mycket stort inflytande"). Svaren lämnades enligt en 5-gradig skala. En starkt begränsad och modifierad version har även utnyttjats av de värnpliktiga.

För att kontrollera formulärets användbarhet på militär personal genomfördes komponentanalys på gruppen befäl. Resultaten strider inte mot dem, som Rehnström och Kjellin tidigare presenterat. I tabellerna 9.12–9.19 redovisas de åtta faktorernas frågor med angivande av procent.

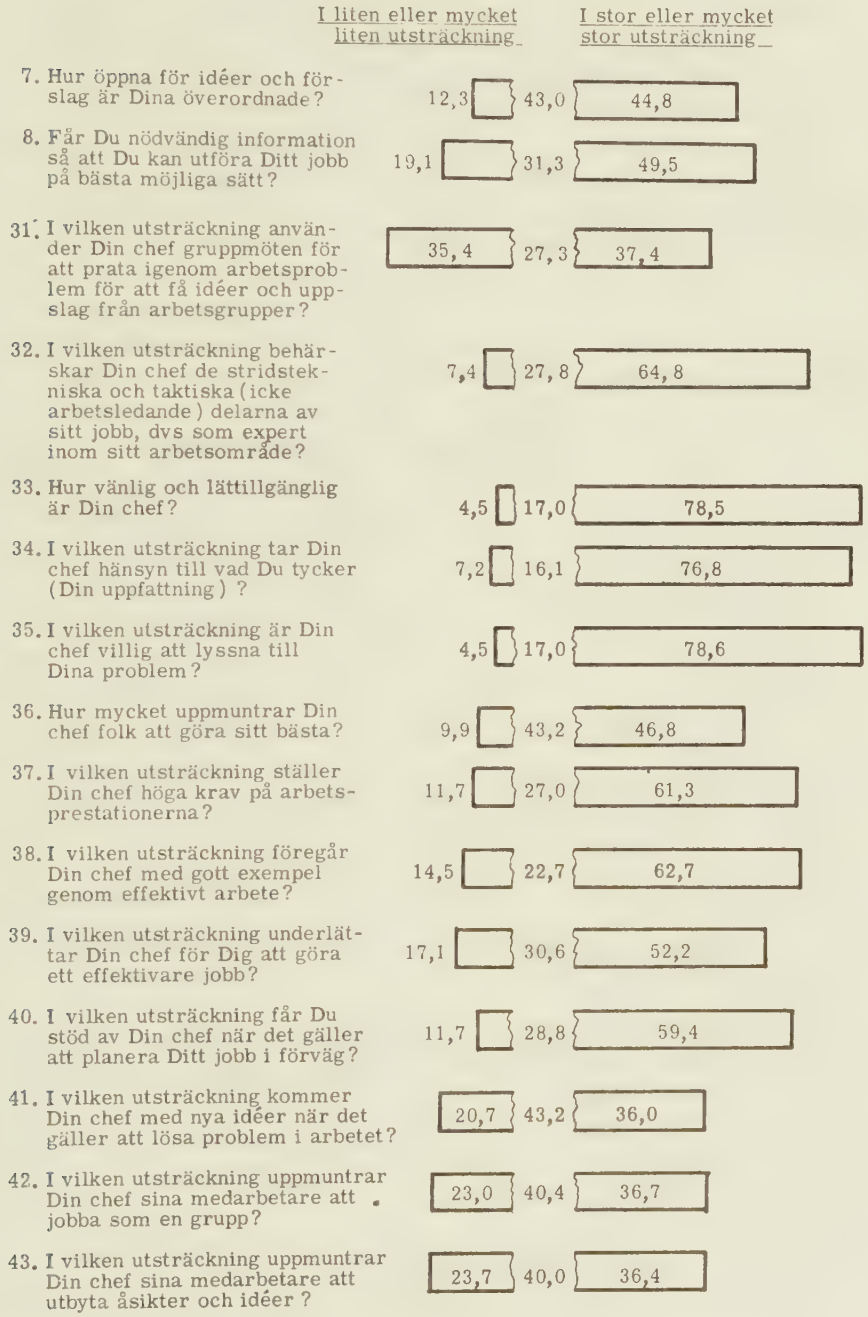
Den militära stampersonalen upplever det sociala klimatet vid förbandet som klart positivt och kommunikationerna mellan chefer och deras underlydande synes fungera på ett mycket tillfredsställande sätt. Större öppenhet från chefers sida för idéer och förslag, ökad information, uppmuntran för ett gott arbete samt stimulans till ökat grupparbete synes dock vara krav, som får stöd från faktor 1.

Inom arbetsgrupper på olika nivåer vid förbandet upplever personalen det sociala klimatet som klart positivt och kommunikationerna mellan olika medlemmar i arbetsgrupperna synes fungera väl. Ökad betoning av stöd inbördes inom arbetsgruppen liksom bättre möjligheter för personalen att planera och organisera sitt arbete på sikt samt betydelsen av att arbeta i grupp mot gemensamma mål bör betonas starkare. Detta framgår av faktor 2.

I faktor 3, som belyser det sociala klimatet mellan förbandet och de anställda samt mängden information, betonar personalen behovet av ett större intresse för deras fysiska och särskilt deras psykiska välbefinnande. Den anser sig i regel ha stort inflytande på arbetets uppläggning inom den egna nivån, men samtidigt konstaterar man, att grupp- och plutonsbefäl samt de värnpliktiga inte har samma möjligheter därvidlag. En klar tendens synes vara, att personalen tycker att mål för utbildningen i större utsträckning än i nuläget bör uttalas och diskuteras eller presenteras och fastställas i samråd. Samarbetsproblemen löses av huvuddelen på ett ändamålsenligt sätt, nämligen på den nivå de uppstår, och endast en mindre del hänskjuter problemen till högre nivå eller låter dem vara olösta. För att minska anpassningsproblem bör konflikter i större utsträckning än i nuläget accepteras och bearbetas.

Som framgår av faktor 4 upplever personalen sin närmaste chef mycket positivt. Det förekommer emellertid, att chefer har behov av mer information om medarbetarnas åsikter och uppfattningar, ökad förmåga att handleda personal i arbetet samt större handlingsfrihet.

Tabell 9.12 Frågor för faktor 1, som avser dimensionerna socialt klimat och effektiviteten i kommunikationerna mellan chefer och deras underordnade



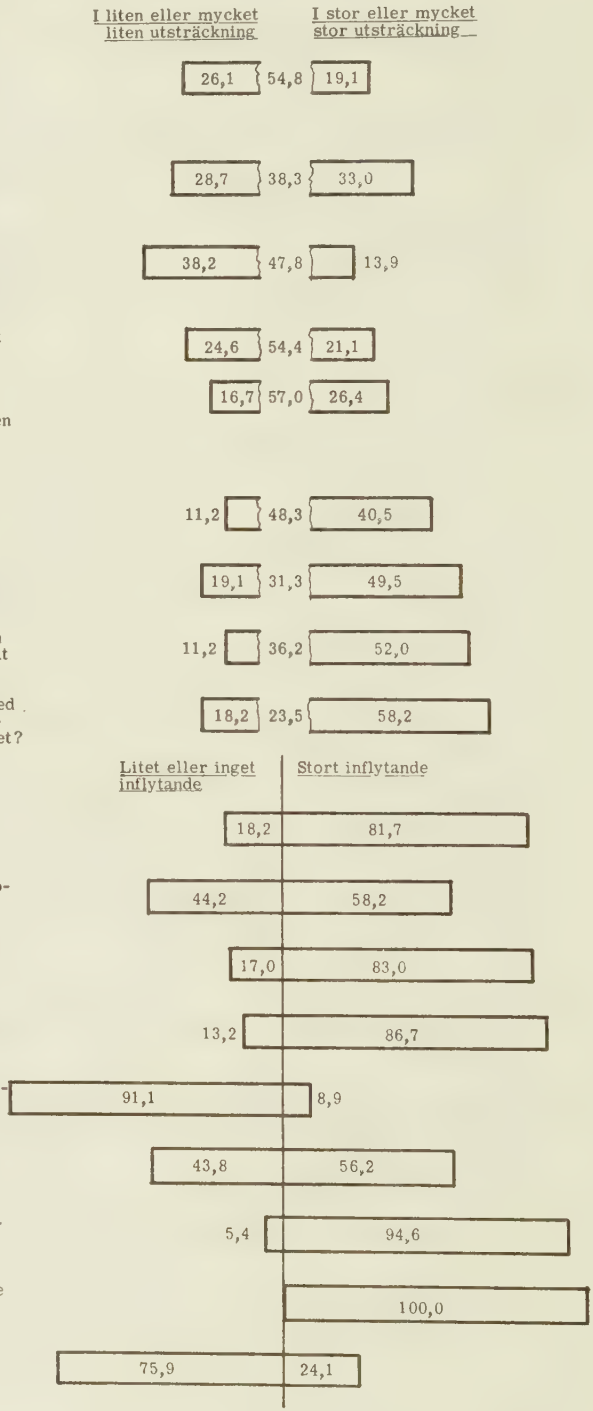
	I liten eller mycket liten utsträckning		I stor eller mycket stor utsträckning
44. I vilken utsträckning upplever Du att Din chef har förtroende och tillit till Dig?	2,7	13,6	83,7
45. I vilken utsträckning har Du förtroende för och tillit till Din chef?	8,2	13,6	78,2
46. På det hela taget - hur nöjd är Du med Din närmaste chef?	6,3	14,4	79,2
47. Hur ofta sammankallar Din chef medarbetarna till gruppmöten, där han tillsammans med gruppen verkligen diskuterar saker?	16,0	10,7	73,3

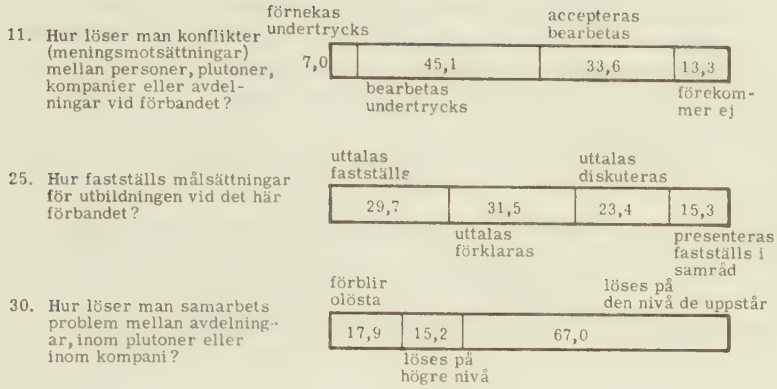
Tabell 9.13 Frågor för faktor 2, som ger en beskrivning av det sociala klimatet och effektiviteten i kommunikationen inom arbetsgruppen

	I liten eller mycket liten utsträckning		I stor eller mycket stor utsträckning
57. Hur vänliga och lättillgängliga är Dina arbetskamrater i arbetsgruppen?	1,8	12,4	85,9
58. I vilken utsträckning tar man hänsyn till vad Du säger när Du pratar med de andra i arbetsgruppen?	2,7	16,8	80,6
59. I vilken utsträckning är de andra i arbetsgruppen villiga att lyssna till Dina problem?	3,6	23,2	73,2
60. I vilken utsträckning uppmuntrar Ni varandra i arbetsgruppen att göra Ert bästa?	9,8	26,8	63,4
61. I vilken utsträckning ställer de andra i Din arbetsgrupp höga krav på arbetsprestation?	6,3	33,3	60,4
62. I vilken utsträckning underlättar de andra i arbetsgruppen för Dig när det gäller att göra ett bättre jobb?	9,8	27,7	62,5
63. I vilken utsträckning får Du stöd av de andra i arbetsgruppen att planera, organisera och lägga upp Ditt jobb på längre sikt?	17,1	31,5	51,3
64. I vilken utsträckning bidrar man i arbetsgruppen till att ge varandra nya idéer om hur man skall lösa arbetsproblem?	9,8	33,0	57,1
65. I vilken utsträckning uppmuntrar man varandra att samarbeta i grupp (arbeta som ett team) ?	11,7	33,0	55,4

	I liten eller mycket liten utsträckning		I stor eller mycket stor utsträckning
66. I vilken utsträckning betonar man i Din arbetsgrupp betydelsen av att ha gemensamma gruppmål?	18,9	42,3	38,7
67. I vilken utsträckning diskuterar man sina egna och andras åsikter inom Din arbetsgrupp?	13,5	28,8	57,6
68. I vilken utsträckning samplanerar och samordnar man arbetet i Din arbetsgrupp?	13,5	20,7	65,8
69. I vilken utsträckning fattar man bra beslut och löser problem effektivt i Din arbetsgrupp?	6,3	20,5	73,2
70. På det hela taget - hur nöjd är Du med Dina närmast arbetskamrater?	1,8	9,9	88,2
71. I vilken utsträckning kan människorna i Din arbetsgrupp sitt jobb?	1,8	7,1	91,1
72. I vilken utsträckning informerar folk i Din egen arbetsgrupp varandra om viktiga händelser och situationer?	3,6	26,1	70,3
73. I vilken utsträckning strävar Din arbetsgrupp verkligen efter att framgångsrikt nå sina mål?	0,9	18,8	80,4
74. I vilken utsträckning har Din arbetsgrupp förmåga att klara av ovanliga prestationskrav?	1,8	29,7	68,5
75. I vilken utsträckning känner Du förtroende och tillit för de andra i Din arbetsgrupp?	2,7	12,6	84,7
76. I vilken utsträckning är utrustning och material som Du behöver i Ditt jobb väl underhållet och passande för sitt ändamål?	18,8	38,4	42,8
77. I vilken utsträckning känner Du själv ett verkligt ansvar att bidra till att förbandet blir framgångsrikt?	3,6	16,2	80,1
78. Om Du utgår från Din erfarenhet, hur skulle Du då skatta Din arbetsgrupp när det gäller effektiviteten? Hur väl lyckas Ni med att nå Era mål jämfört med andra arbetsgrupper vid förbandet?	0,9	0,0	99,1

Tabell 9.14 Frågor för faktor 3, som beskriver det sociala klimatet mellan förbandet och de anställda samt relationen mellan beslutsfattande och informationstillgång





Tabell 9.15 Frågor för faktor 4, som tar upp beteende- och situationsförändringar för närmaste chef för att öka den positiva inställningen hos underordnade

Vad behöver Din närmaste chef mer av för att bli en bättre chef?	I liten eller mycket liten utsträckning		I stor eller mycket stor utsträckning
48. Mer information om medarbetarnas åsikter och uppfattningar?	36,0	47,7	16,2
49. Mer information om principer för bra ledarskap?	50,4	32,4	17,1
50. En större frihet för honom att göra det som han personligen upplever som viktigt?	36,9	38,7	24,3
51. Bättre förmåga att klara de stridstekniska och taktiska delarna av jobbet?	62,4	27,5	10,1
52. Bättre förmaga att klara de administrativa delarna av jobbet?	50,4	31,5	18,0
53. Bättre förmåga att handleda personal i jobbet?	48,6	27,0	24,3
54. Övning i att praktiskt utnyttja de kunskaper han redan har om hur medarbetarna känner det, om hur man blir en bättre chef etc?	39,5	35,1	15,3
55. En situation som tillåter honom att göra vad han nu skulle vilja och hur det skulle göras?	46,3	38,0	15,7
56. Mer intresse och engagemang för medarbetarna?	44,5	36,6	18,8

Personalens ansvarskänsla synes vara hög och deras förtroende för varandra tycks vara god. Detta belyses av faktor 5. Men personalen betonar, att samverkan i grupp och grupparbete bör stimuleras.

Gruppdiskussioner förekommer, som framgår av faktor 6, i stor utsträckning för att penetrera arbetsproblem, men chefer synes icke direkt uppmuntra till ökad diskussion för att få idéer och uppslag från olika arbetsgrupper.

Den individuella arbetstillfredsställelsen bland den militära personalen är att döma av faktor 7 stor. En hel del av personalen bedömer dock, att deras arbetsskicklighet och energi i arbetet vid förbandet icke belönas i tillräcklig utsträckning och man är mindre tillfreds med möjligheterna till fortsatt egen utveckling inom förbandet.

Personalen har enligt faktor 8 genomgående en klart positiv grundinställning till sina arbetskamrater.

Av erhållna resultat kan vi dra den allmänna slutsatsen, att personalen upplever ledarskapsbeteendet hos chefer på olika nivåer som relativt gott och att organisationen fungerar tillfredsställande. Det finns emellertid en tendens till underskattning av problem, som gäller målformulering och grupparbete.

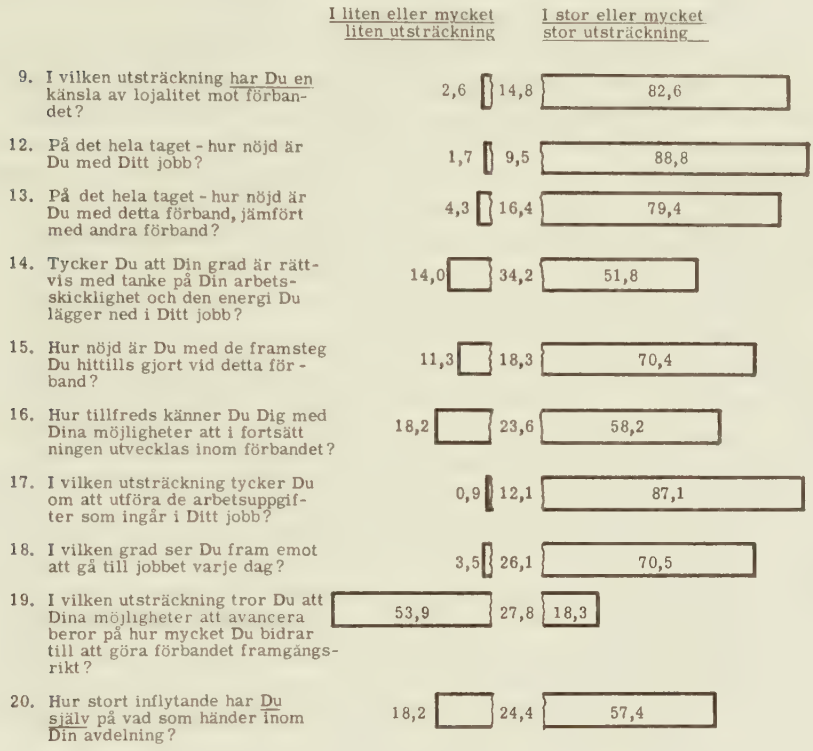
Tabell 9.16 Frågor för faktor 5, som beskriver ansvar och förtroende inom förbandet

	I liten eller mycket liten utsträckning		I stor eller mycket stor utsträckning
9. I vilken utsträckning har Du en känsla av lojalitet mot förbandet?	2,6	14,8	82,6
23. Hur vänlig och lättillgänglig är Din chef?	4,5	17,0	78,5
44. I vilken utsträckning upplever Du att Din chef har förtroende och tillit till Dig?	2,7	13,6	83,7
62. I vilken utsträckning underlättar de andra i arbetsgruppen för Dig när det gäller att göra ett bättre jobb?	9,8	27,7	62,5
63. I vilken utsträckning får Du stöd av de andra i arbetsgruppen att planera, organisera och lägga upp Ditt jobb på längre sikt?	17,1	31,5	51,3
77. I vilken utsträckning känner Du själv ett verkligt ansvar att bidra till att förbandet blir framgångsrikt?	3,6	16,2	80,1

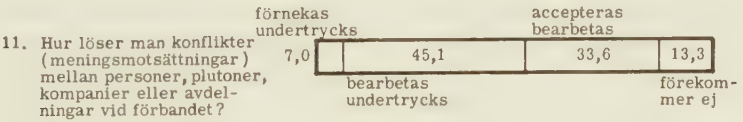
Tabell 9.17 Frågor för faktor 6, som tar sikte på chefens inställning till gruppbeslut

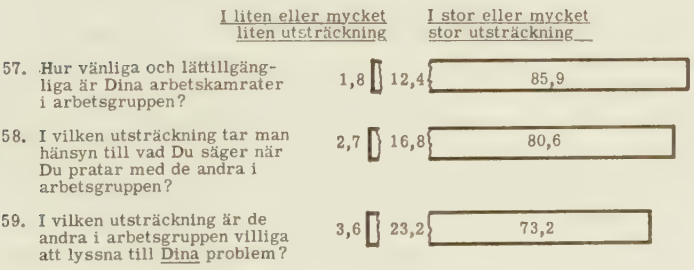
	I liten eller mycket liten utsträckning		I stor eller mycket stor utsträckning
31. I vilken utsträckning använder Din chef gruppmöten för att prata igenom arbetsproblem för att få idéer och uppslag från arbetsgrupper?	35,5	27,3	37,3
43. I vilken utsträckning uppmuntrar Din chef sina medarbetare att utbyta åsikter och idéer?	23,7	40,0	36,4
47. Hur ofta sammankallar Din chef medarbetarna till gruppmöten, där han tillsammans med gruppen verkligen diskuterar saker?	16,0	10,7	73,3

Tabell 9.18 Frågor för faktor 7, som avser individuell arbetstillfredsställelse



Tabell 9.19 Frågor för faktor 8, som gäller en beskrivning av stödet från arbetskamraterna





För de värnpliktiga utnyttjades en starkt begränsad och något modifierad version av frågeformuläret och dessa fick närmast ange sin syn på kommunikationen mellan befäl och trupp samt inom den egna arbetsgruppen.

De värnpliktigas syn på det sociala klimatet vid förbandet och effektiviteten i kommunikationen mellan befäl och trupp framgår av tabell 9.20. Denna ger följande upplysningar. Befäl är i ringa utsträckning intresserade av att diskutera utbildnings- eller arbetsproblem med de värnpliktiga. Befälen ställer i regel höga krav på arbetsprestationerna, men de bedöms i relativt liten mån besitta förmåga att som chefer genom effektiva insatser föregå med gott exempel. De bedöms emellertid i regel vara experter inom sitt yrkesområde. Befäl saknar ofta förmåga att underlätta för underlydande att göra sitt bästa men de kritiserar inte sällan de värnpliktiga, när dessa utför sina uppgifter. Grupparbete uppmuntras i viss mån, men man stimulerar i ringa utsträckning till utbyte av åsikter och idéer. Uppdragen måste i regel göras på det sätt befälen vill. Befäl är i regel energiska och duktiga samt noga med att följa säkerhetsbestämmelser liksom gällande militära regler. De värnpliktiga menar också, att deras befäl i viss mån besitter förmåga att klara svåra situationer samt har förmåga att planera och organisera.

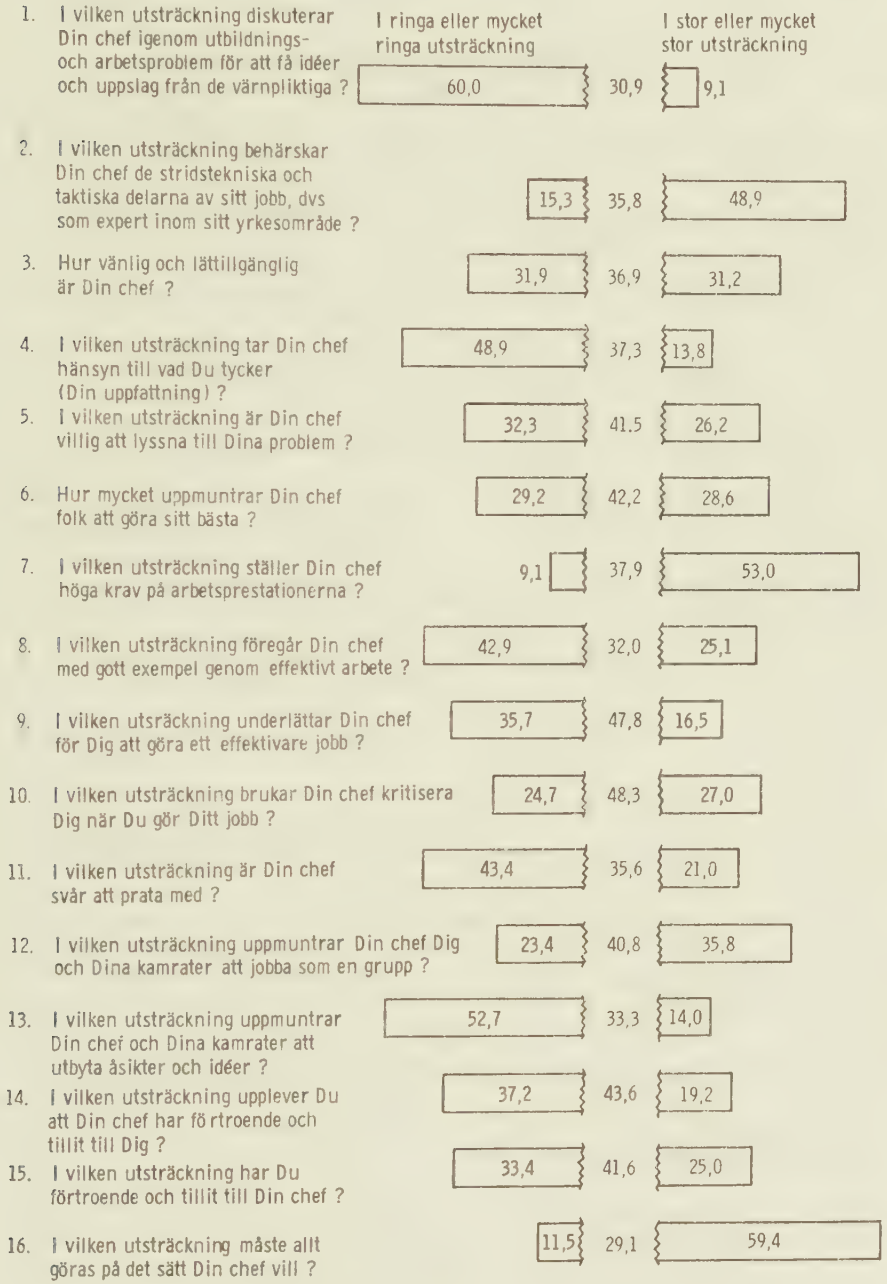
Det är emellertid inte särskilt enkelt för de värnpliktiga att komma till tals med sina chefer. Befälen är för relativt många inte tillräckligt vänliga och lättillgängliga i samvaron med de värnpliktiga, och de tar endast i ringa utsträckning eller i viss mån hänsyn till vad dessa senare tycker. Många upplever dessutom, att befäl inte uppmuntrar folk att göra sitt bästa. Befäl har enligt cirka en tredjedel av de värnpliktiga ringa förtroende för dessa, men de värnpliktiga synes ha något större förtroende för sitt befäl. Omkring en tredjedel av de värnpliktiga är i stor usträckning nöjda med sina chefer, drygt en tredjedel är i viss mån nöjda, medan en knapp tredjedel i ringa utsträckning är nöjda med sina chefer.

De värnpliktigas syn på det sociala klimatet och effektiviteten inom arbetsgruppen framgår av tabell 9.21. Dessa resultat pekar i följande riktning. Huvuddelen av de värnpliktiga är nöjda med sina arbetskamrater på plutonen. Man upplever samtidigt ofta, att andra inom denna lyssnar och tar hänsyn till individens problem. De värnpliktiga ställer endast i viss utsträckning upp höga krav på arbetsprestationerna, men man uppmuntrar varandra i större utsträckning att göra sitt bästa, och möjligheterna för den enskilde att utföra ett bättre jobb underlättas i viss mån av de andra i arbetsgruppen. Det finns i regel en strävan att samarbeta i grupp och betydelsen av gemensamma mål inom arbetsgruppen betonas i viss mån.

De värnpliktiga bedömer kommunikationen inom arbetsgruppen som relativt god och idérikedomen upplevs ofta som stor. Man tror i betydande utsträckning, att gruppen har förmåga att klara ovanliga prestationskrav. En tredjedel av de värnpliktiga upplever lojalitet med det egna förbandet och känner sitt ansvar för att medverka till effektiv utbildning. Man hyser i stor utsträckning förtroende och tillit för de andra i arbetsgruppen och känner att dessa i viss mån hjälper till att höja arbetets kvalitet. Den egna utbildningsenheten värderas högt.

Resultaten pekar mot att det för en del av de värnpliktiga existerar förtroende till befälet, men att de upplever den egna arbetsgruppen mera positivt. Det finns

Tabell 9.20 Sociala klimatet och effektiviteten i kommunikationen mellan cheten och hans underlydande enligt de värnpliktigas bedömning



	I ringa eller mycket ringa utsträckning		I stor eller mycket stor utsträckning
17. I vilken utsträckning kan Din chef ändra uppfattning om saker och ting ?	37,2	40,8	22,0
18. I vilken utsträckning tycker Du att Din chef klarar av svåra situationer ?	21,6	44,0	34,4
19. I vilken utsträckning tycker Du att Din chef har förmåga att planera och organisera verksamheten?	23,4	36,7	39,9
20. I vilken utsträckning tycker Du Din chef är avspänd och ledig i umgänge med plutonen ?	37,8	28,7	33,5
21. I vilken utsträckning tycker Du att Din chef kan fixa saker och ting ?	27,7	38,1	34,2
22. I vilken utsträckning tycker Du Din chef lätt blir arg och tar illa vid sig ?	38,7	29,4	31,9
23. I vilken utsträckning tycker Du att Din chef är energisk och duktig ?	23,8	50,4	25,8
24. I vilken utsträckning tycker Du att Din chef är noga att följa säkerhetsbestämmelser ?	7,8	23,7	68,5
25. I vilken utsträckning tycker Du att Din chef är noga att följa militära regler ?	8,9	28,8	62,3
26. På det hela taget - hur nöjd är Du med Din chef ?	26,5	40,3	33,2

Tabell 9.21 Sociala klimatet och effektiviteten i kommunikationen inom arbetsgruppen enligt de värnpliktiga

	I ringa eller mycket ringa utsträckning		I stor eller mycket stor utsträckning
27. Hur vänliga och lättillgängliga är Dina arbetskamrater i arbetsgruppen ?	6,4	20,3	73,3
28. I vilken utsträckning tar man hänsyn till vad Du säger när Du pratar med de andra i arbetsgruppen ?	8,0	45.4	46,6
29. I vilken utsträckning är de andra i arbetsgruppen villiga att lyssna till Dina problem ?	12,0	55,3	32.7
30. I vilken utsträckning uppmuntrar Ni varandra i arbetsgruppen att göra Ert bästa ?	19,0	40,7	40,3
31. I vilken utsträckning ställer de andra i Din arbetsgrupp höga krav på arbetsprestation ?	31,2	50,1	18,7

	I ringa eller mycket ringa utsträckning		I stor eller mycket stor utsträckning
32. I vilken utsträckning underlättar de andra i arbetsgruppen för Dig när det gäller att göra ett bättre jobb ?	19,8	49,8	30,4
33. I vilken utsträckning bidrar man i arbetsgruppen till att ge varandra nya idéer om hur man skall lösa arbetsproblem ?	17,4	44,2	38,4
34. I vilken utsträckning uppmuntrar man varandra att samarbeta i grupp (arbeta som ett team) ?	14,9	45,0	40,1
35. I vilken utsträckning betonar man i Din arbetsgrupp betydelsen av att ha gemensamma mål ?	26,4	46,3	27,3
36. I vilken utsträckning diskuterar man sina egna och andras åsikter inom Din arbetsgrupp ?	18,5	41,4	40,1
37. I vilken utsträckning fattar man bra beslut och löser problem effektivt i Din arbetsgrupp	14,2	46,7	39,1
38. På det hela taget - hur nöjd är Du med Dina närmaste arbetskamrater ?	5,7	23,9	70,4
39. I vilken utsträckning informerar folk i Din egen arbetsgrupp varandra om viktiga händelser och situationer ?	10,0	43,0	47,0
40. I vilken utsträckning strävar Din arbetsgrupp verkligen efter att framgångsrikt nå sina mål ?	21,8	46,4	31,8
41. I vilken utsträckning har Din arbetsgrupp förmåga att klara av ovanliga prestationskrav ?	12,3	39,7	48,0
42. I vilken utsträckning känner Du förtroende och tillit för de andra i Din arbetsgrupp ?	8,3	41,9	49,8
43. I vilken utsträckning känner Du själv ett verkligt ansvar att bidra till effektiv utbildning vid förbandet ?	34,2	45,5	20,2
44. I vilken utsträckning har Du en känsla av lojalitet mot förbandet ?	35,1	50,2	14 7
45. I vilken utsträckning hjälper de andra i gruppen och på plutonen till att göra ett bra jobb ?	13,1	47,9	39,0
46. Om Du utgår från Din erfarehet, hur skulle Du då skatta Din pluton när det gäller effektiviteten ? Hur väl lyckas Ni med att nå Era mål jämfört med andra plutoner vid förbandet ?	3,7	19,2	77,1

en tendens till begränsade kommunikationer mellan befäl och trupp samt till brist på stimulans för samverkan i grupp.

9.7.4 Sammanfattning

De empiriska resultat, som presenteras i detta kapitel, stämmer överens med data och erfarenheter från andra studier. De grundläggande principerna för ledarskap synes vara desamma för många områden. Den generella slutsatsen i vårt fall vilar på antagandet, att den militära chefens ledarskap påverkas av två viktiga faktorer, nämligen

- intresse för arbetsuppgiften
- intresse för människor.

Bedömningar av den militäre chefens ledarskap vilar till stor del på hans förmåga att utveckla personligt engagemang för både arbetsgruppen och sina medarbetare samt att vara mottaglig för konstruktiv kritik.

Att klargöra mål och delmål och att samordna dessa med medarbetarnas individuella och personliga syften är en svar men stimulerande uppgift för den formella ledaren. En enhetlig grundsyn om mål och delmål för verksamheten vid ett militärt förband synes kunna höja effektiviteten. Syftet bör vara att vid militära förband skapa och utveckla en positiv anda och en disciplin, som är lämpad för förhållanden i fält och som håller för krigets påfrestningar.

Övervakning och hot om bestraffning är icke de enda sätten att åstadkomma ordning och reda eller effektiv utbildning. Människor har förmåga att utöva självkontroll i ett arbete, vari de är engagerade. Militära chefer står här inför ett dilemma. Många inser lätt att de kan nå vissa resultat genom direkta påtryckningar. Andra åter är medvetna om att det tar tid och är förenat med hårt arbete att bygga upp och förbättra ett förband, och att ansträngningarna icke ger utdelning med en gång. Skapandet av positiva attityder, grupp- och förbandslojalitet, motivation för uppgifterna, öppna kommunikationer, naturlighet i personligt umgänge och grupparbete mellan befäl och trupp samt höga aspirationer är ett hårt, många gånger tidsödande men stimulerande arbete. Så långt man kan bedöma av undersökningsresultaten synes en kombination av arbetsinriktat och personinriktat ledarskap uppfattas som den effektivaste vägen.

Kontrollen blir en feedback- eller återkopplingsmekanism, vars information ger gruppens medlemmar möjlighet att påverka sin situation, samtidigt som den militäre chefen själv får ett hjälpmedel och kan reagera med korrigerande åtgärder. Detta leder till ökad kommunikation och samarbete mellan befäl och värnpliktiga och kan därmed medföra positiva effekter i utbildningsarbetet.

Ett stödjande beteende tjänar ändamålet att öka eller bevara individens känsla av personligt värde och betydelse i gruppverksamheten. Interaktionsunderlättande beteende skapar eller vidmakthåller ett nätverk av interpersonella relationer mellan befäl och trupp. Arbetsunderlättande beteende effektiviserar arbetsmetoderna fram mot målen. En chef som tillämpar principen om stödjande relationer

utan att pruta på nödvändiga krav har mycket större sannolikhet att skapa bättre utbildningsbetingelser än en militär chef, som visar motsatta beteendet.

Viktiga åtgärder i ett program för bättre ledarskap vid ett militärt förband kan sammanfattas sålunda:

- Militära chefer på olika nivåer måste klargöra vilka resultat som skall nås samt därvid försäkra sig om att personalen förstår, accepterar och omfattar dessa mål.
- De bör visa förtroende och ge personalen största möjliga frihet att utföra sitt arbete och utveckla sig själva.
- De bör kontrollera verksamheten men på ett sådant sätt att återkoppling sker.
- De bör använda prestationsbedömning för att gemensamt med övriga inbegripna fastställa, i vilken utsträckning delmål och slutmål har nåtts.

Man bör slutligen komma ihåg att det inte finns en enda idealisk ledarpersonlighet. För att skapa effektiva förband kan personligheten variera, om blott de principer iakttas, som skapar utbildningsmotivation i fred och stridsmotivation i krig.

10. Utbildning

10.1 Allmänna synpunkter

"Att göra sitt bästa under grundutbildningen" anser huvuddelen av befälen vara mycket viktigt. Denna uppfattning delar två femtedelar av de värnpliktiga. Drygt lika stor andel av dessa anser att det är lagom viktigt och en sjundedel av dem, att det inte alls är viktigt. Det finns signifikanta skillnader i attityder mellan befäl och trupp. Bland olika grupper av värnpliktiga förekommer också säkerställda differenser. Plutonsbefälselever upplever det som viktigare än övriga värnpliktiga att göra sitt bästa.

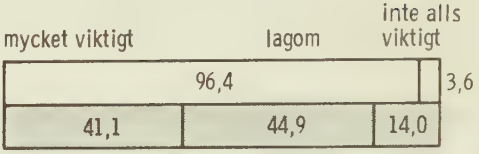
Drygt tre femtedelar av befälen menar, att de värnpliktiga för det mesta har gjort sitt bästa, en tredjedel att de ibland gjort detta och ett fåtal att de värnpliktiga sällan arbetat optimalt under grundutbildningen. En tredjedel av de värnpliktiga anser, att de för det mesta gjort sitt bästa, två femtedelar att de ibland betett sig så och en sjundedel att de sällan nått detta ideal. Det existerar härvidlag signifikanta skillnader i attityder mellan befäl och värnpliktiga men icke mellan olika grupper av värnpliktiga.

10.2 Uppläggning i stort av utbildningen

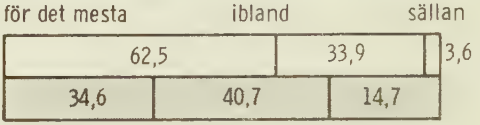
Uppläggningen i stort av utbildningen tycker en fjärdedel av befälen har varit bra, två femtedelar bedömer den som "så där" och drygt en fjärdedel som dålig. Bland de värnpliktiga är motsvarande värden 16,4 procent, 30,6 procent och 50,7 procent. Ett fåtal av de värnpliktiga har avgivit svaret "vet ej". Signifikanta

Tabell 10.1 Utbildning, en sammanställning av befäls och värnpliktigas attityder

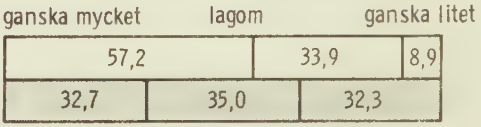
Är det viktigt att man gör sitt bästa under grundutbildningen ?



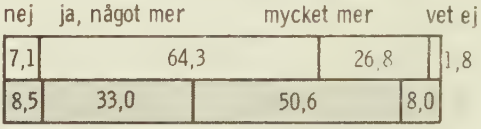
Har de värnpliktiga (Du) gjort sitt (Ditt) bästa under grundutbildningen ?



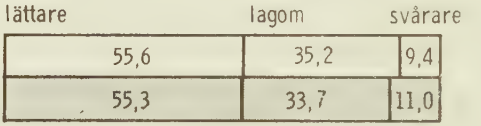
Har de värnpliktiga (Du) lärt Dig mycket eller litet under grundutbildningen ?



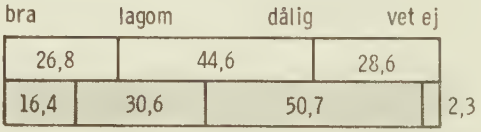
Skulle man kunna lärt sig mera ?



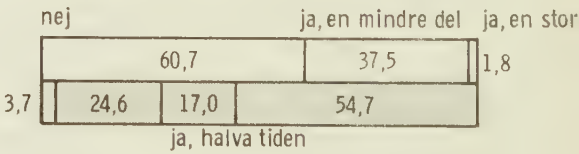
Har utbildningen varit lättare eller svårare än väntat ?



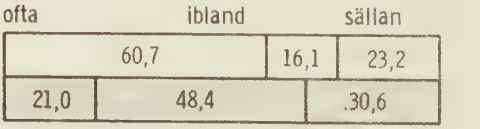
Har uppläggningen i stort varit bra eller dålig ?



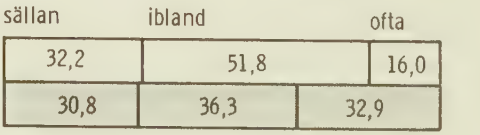
Anser Du att tiden i det militära är bortkastad ?



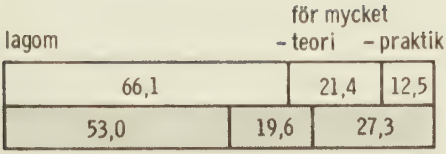
Har utbildningen på plutonen och inom kompaniet haft ett klart mål ?



Har det hänt att tjänstgöringstiden icke utnyttjats ?

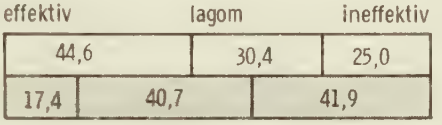


Har det varit lagom uppdelning på teori och praktik ?

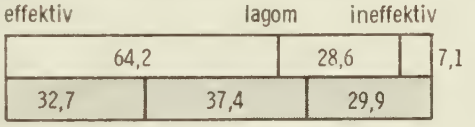


Har man i tillräcklig utsträckning utnyttjat pedagogiska hjälpmedel ?

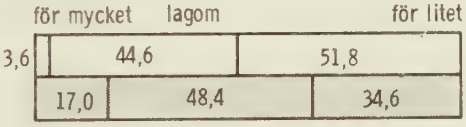
Hur effektiv har den teoretiska utbildningen varit ?



Hur effektiv har den den praktiska utbildningen varit ?

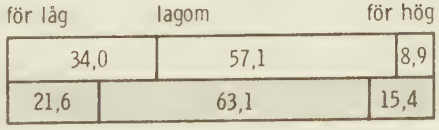


Har det varit för mycket eller för litet övningar med skarp ammunition ?



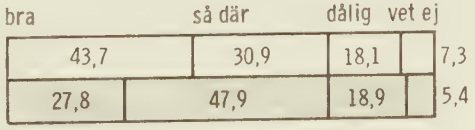
Har det funnits tillräckligt med befäl vid de olika övningarna ?

Vad anser Du om arbetstakten på plutonen ?

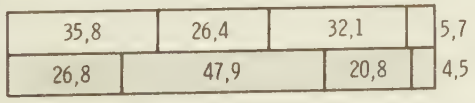


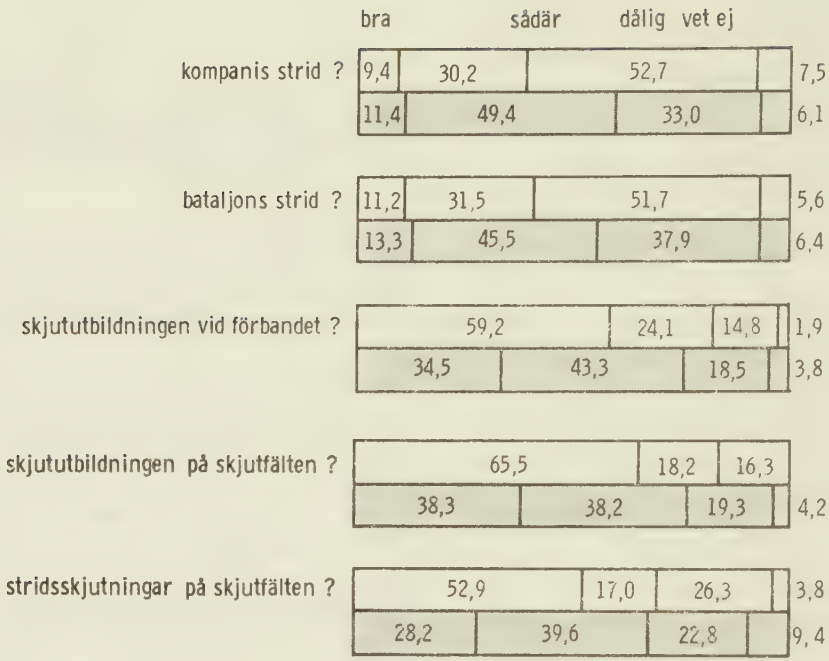
Hur har uppläggningen i stort varit av utbildning i

grupps strid ?

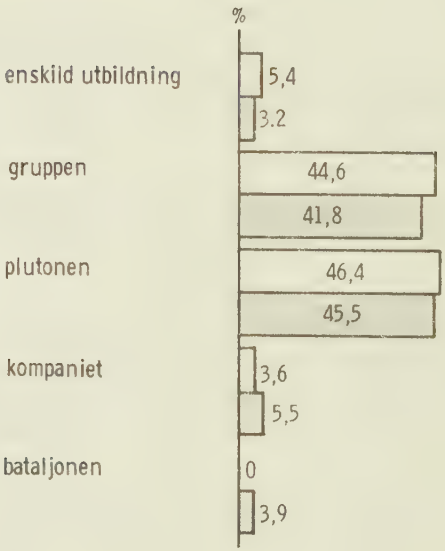


plutons strid ?





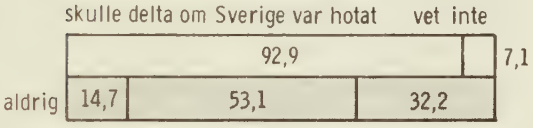
Vilken utbildningsenhet är lämpligast för att få den bästa träningen ?



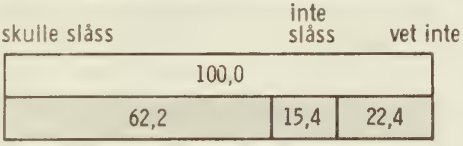
Många tycker att utbildning i kompani eller bataljon är till ingen nytta.

Vad är orsaken till detta ?

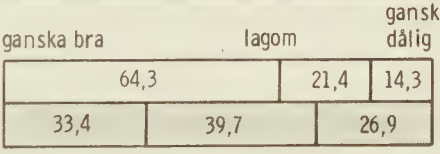
Vilken är Din uppfattning om att delta i krig ?



Vilken är Din uppfattning om att gå i strid med Ditt nuvarande kompani ?

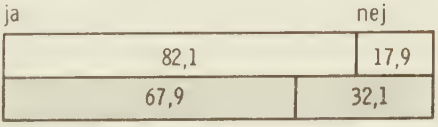


Är utbildningen lämplig för jobbet i krigsbefattningen ?



Har (de värnpliktiga) Du fått sådan utbildning och erfarenhet att (de) Du i händelse av mobilisering skulle kunna göra ett gott jobb inom (sitt) Ditt kompani ?

Om det i morgon skulle bli mobilisering, skulle då Ditt kompani fungera ?



skillnader i attityder kan konstateras såväl mellan befäl och värnpliktiga som mellan olika grupper av värnpliktiga. Plutonsbefälselever betraktar uppläggningen av utbildningen som bättre än övriga värnpliktiga (tabell 10.1).

Tillgången på befäl vid olika övningar har alltid varit tillräcklig enligt en tredjedel av befälen och tre femtedelar av de värnpliktiga. Cirka en fjärdedel av befäl och värnpliktiga upplever, att det ibland varit tillräckligt med befäl vid de olika övningarna, medan två femtedelar av befälen och en sjundedel av de värnpliktiga finner, att detta aldrig varit fallet. Ett fåtal av de värnpliktiga har svarat "vet ej". Skillnader i uppfattningar är signifikanta mellan befäl och värnpliktiga men icke mellan olika grupper av värnpliktiga.

Utbildningen på plutonen och inom kompaniet har haft ett klart mål enligt tre femtedelar av befälen och en femtedel av de värnpliktiga. En sjundedel av befälen och hälften av de värnpliktiga anser, att målen ibland varit klart formulerade, medan en fjärdedel av befälen och en tredjedel av de värnpliktiga upplever att detta sällan varit förhållandet. Skillnader i attityder är åter signifikanta mellan befäl och värnpliktiga men icke mellan olika grupper av värnpliktiga.

Utbildningens svårighetsgrad bedömer såväl befäl som trupp lika. Drygt hälften av befäl och värnpliktiga uppger, att utbildningen varit lättare än väntat, en tredjedel av såväl befäl som värnpliktiga att den varit lagom svår, och en tiondel av båda grupperna att den varit svårare än väntat. Det finns inga signifikanta skillnader i attityder mellan befäl och värnpliktiga men signifikanta olikheter mellan olika grupper av värnpliktiga. Plutonsbefälselever bedömer utbildningen som något lättare än övriga värnpliktiga.

Den teoretiska utbildningen har varit effektiv enligt knappt hälften av befälen och en sjundedel av de värnpliktiga. En tredjedel av befälen och två femtedelar av de värnpliktiga betecknar den som lagom effektiv och en fjärdedel av befälen och två femtedelar av de värnpliktiga som ineffektiv. Det finns i detta fall signifikanta skillnader i attityder mellan befäl och värnpliktiga men icke mellan olika grupper av värnpliktiga.

Den praktiska utbildningen har varit effektiv enligt två tredjedelar av befälen och en tredjedel av de värnpliktiga. Drygt en fjärdedel av befälen och drygt en tredjedel av de värnpliktiga har funnit den vara lagom effektiv samt ett fåtal av befälen och knappt en tredjedel av de värnpliktiga karakteriserar den som ineffektiv. Plutonsbefälselever tycker den praktiska utbildningen vara effektivare än övriga grupper av värnpliktiga.

Utbildningens uppdelning på teori och praktik upplever två tredjedelar av befälen som lagom, och denna uppfattning delar drygt hälften av de värnpliktiga. En femtedel av såväl befäl som värnpliktiga anser, att det förekommit för mycket teori, medan en tiondel av befälen och drygt en fjärdedel av de värnpliktiga säger, att utbildningen varit alltför praktisk. Det föreligger inga signifikanta skillnader i attityder mellan befäl och värnpliktiga, ej heller mellan olika grupper av värnpliktiga.

Att pedagogiska hjälpmedel för det mesta utnyttjas i tillräcklig omfattning, uppger en tredjedel av befälen men endast en tiondel av de värnpliktiga. Drygt en tredjedel av befäl och värnpliktiga gör gällande, att man ibland har utnyttjat

hjälpmedel, medan en fjärdedel av befälen och omkring hälften av de värnpliktiga menar, att man sällan i tillräcklig omfattning gjort detta. Skillnaderna är signifikanta i attityder mellan befäl och värnpliktiga men icke mellan olika grupper av värnpliktiga.

Antalet övningar med skarp ammunition har varit otillräckligt enligt drygt hälften av befälen och drygt en tredjedel av de värnpliktiga. Knappt hälften av befäl respektive värnpliktiga ansluter sig här till bedömningen lagom, medan ett fåtal av befälen och en sjundedel av de värnpliktiga talar om för mycket av detta slag av utbildning. Skillnader i attityder är signifikanta mellan befäl och värnpliktiga men icke mellan olika grupper av värnpliktiga.

Arbetstakten på plutonen är för låg anser en tredjedel av befälen och en femtedel av de värnpliktiga. Upp mot två tredjedelar av befäl och värnpliktiga menar, att arbetstakten är lagom, medan ett fåtal av befälen och en sjundedel av de värnpliktiga tycker att den är för hög. Det finns inga signifikanta skillnader i attityder mellan befäl och värnpliktiga och ej heller mellan olika grupper av värnpliktiga.

Omkring en tredjedel av såväl befäl som värnpliktiga upplever, att det sällan intraffar att tjanstgoringstiden icke utnyttjas, drygt hälften av befälen och en tredjedel av de värnpliktiga tycker att detta förekommer ibland, medan en sjundedel av befalen och en tredjedel av de värnpliktiga ansluter sig till omdömet ofta. Det forekommer här signifikanta skillnader i attityder mellan befäl och värnpliktiga liksom mellan olika grupper av värnpliktiga. Gruppbefälselever upplever mer än ovriga varnpliktiga, att det förekommer för mycket spilltid.

Efter svaren på frågan hur uppläggningen i stort varit på olika typer av utbildning kan man, med utgångspunkt från vad såväl befäl som värnpliktiga bedomt vara bra, rangordna olika slag av övningar på följande sätt, nämligen

- skjututbildning på skjutfält
- skjututbildning på förbandet
- stridsskjutningar på skjutfält
- grupps strid
- plutons strid
- bataljons strid
- kompanis strid.

Vid frågan "Många tycker att utbildning i kompani och bataljon är till ingen nytta", uppställer befäl och värnpliktiga skälen i ordningen

- spilltid
- dålig information
- dåliga övningsledare
- övningarna är icke realistiska
- man lär sig inget nytt.

Det finns inga signifikanta skillnader mellan befäl och värnpliktiga.

För att få den bästa träningen är plutonen i första hand och och gruppen i den

andra den lämpligaste utbildningsenheten enligt såväl befäl som värnpliktiga. Det finns här inga säkerställda olikheter i uppfattningar.

10.3 Övriga resultat

Drygt hälften av befälen anser att de värnpliktiga lärt sig ganska mycket under grundutbildningen, en tredjedel att de lärt sig lagom mycket, medan en liten andel av befälen upplever att de värnpliktiga lärt sig ganska litet under grundutbildningen. De värnpliktigas svar på denna fråga fördelar sig relativt jämnt. En tredjedel upplever att de lärt sig ganska mycket, en tredjedel att de lärt sig lagom mycket, medan den återstående tredjedelen tycker att de lärt sig ganska litet. Systemet synes för de värnpliktigas del väga jämnt i positivt och negativt hänseende. Det föreligger signifikanta skillnader i attityder mellan befäl och värnpliktiga liksom mellan olika grupper av värnpliktiga. Plutonsbefälselever säger sig ha lärt mera än övriga grupper av värnpliktiga.

En liten del av befäl och värnpliktiga finner, att man icke skulle ha kunnat lära sig mera under grundutbildningen. Omkring två tredjedelar av befälen och en tredjedel av de värnpliktiga anser att man skulle ha kunnat lära sig något mer, medan en fjärdedel av befälen och cirka hälften av de värnpliktiga menar att man skulle ha kunnat lära sig mycket mer. En liten grupp av befäl och värnpliktiga vet ej. Det finns signifikanta skillnader mellan befäl och trupp men icke mellan olika grupper av värnpliktiga.

På frågan "Anser Du att tiden i det militära är bortkastad? ger tre femtedelar av befälen svaret nej, men endast ett fåtal av de värnpliktiga delar denna uppfattning. En tredjedel av befälen och en fjärdedel av de värnpliktiga anser, att en mindre del av tiden är bortkastad. En sjundedel av de värnpliktiga upplever halva tiden som bortkastad. Ett fåtal av befälen och drygt hälften av de värnpliktiga betraktar en stor del av tiden i det militära som bortkastad. Det finns signifikanta skillnader i attityder mellan befäl och värnpliktiga liksom mellan olika grupper av värnpliktiga. Plutonsbefälselever finner tiden mindre bortkastad än övriga värnpliktiga.

Utbildningens anpassning till uppgifterna i krigsbefattning upplever knappt två tredjedelar av befälen som ganska bra, en femtedel anser att utbildningen är lagom anpassad, medan en sjundedel anser att den är dåligt anpassad. Bland de värnpliktiga finner en tredjedel utbildningen vara ganska bra anpassad för krigsbefattning, drygt en tredjedel lagom anpassad och en fjärdedel ganska dåligt anpassad. Skillnaderna i uppfattningar är signifikanta såväl mellan befäl och trupp som mellan olika grupper av värnpliktiga. Plutonsbefäls- och gruppbefälselever karakteriserar utbildningen som bättre anpassad till krigsbefattning än övriga värnpliktiga.

Tre fjärdedelar av befälen och tre femtedelar av de värnpliktiga uppger, att personalen fått sådan utbildning och erfarenhet att den i händelse av mobilisering skulle kunna göra ett gott arbete inom sitt kompani. Omkring en fjärdedel av befäl och värnpliktiga anser, att angivna krav kan uppfyllas till hälften, medan en minoritet av befäl och värnpliktiga meddelar, att så icke är fallet. Det finns inga

signifikanta skillnader i attityder mellan befäl och värnpliktiga men däremot mellan olika grupper av värnpliktiga. Plutonsbefälselever känner i större omfattning an övriga värnpliktiga, att de icke har tillräcklig erfarenhet.

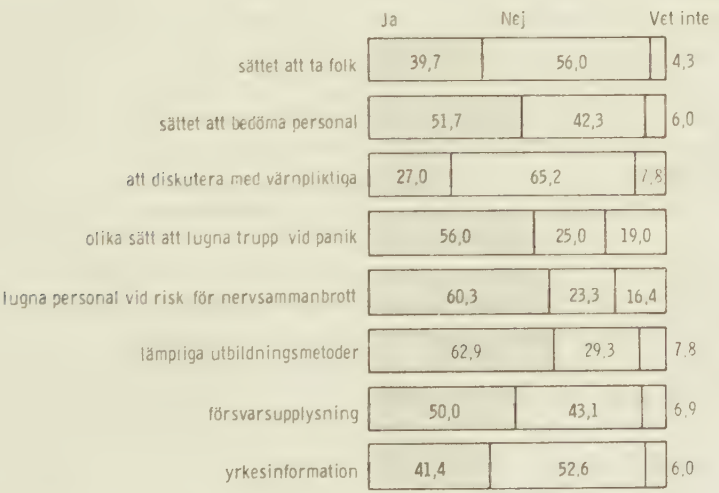
Om Sverige vore hotat skulle huvuddelen av befälen delta i krig, en mindre del har avgivit svaret vet ej. Bland de värnpliktiga uppger en sjundedel att de aldrig skulle delta i krig, drygt halften anser att de skulle delta om Sverige var hotat, medan en tredjedel har angivit svaret "vet ej". Det finns signifikanta skillnader mellan befäl och trupp men icke mellan olika grupper av värnpliktiga.

Om det i morgon skulle bli mobilisering, anser fyra femtedelar av befälen och två tredjedelar av de värnpliktiga att deras kompani skulle fungera, medan en sjundedel respektive en tredjedel av befäl och grupp icke tror detta. Olikheterna är säkerställda mellan befäl och trupp men icke mellan skilda grupper av värnpliktiga.

På fragan "Vilken ar din uppfattning om att gå i strid med ditt nuvarande kompani?" svarar befälen till 100 procent att de skulle slåss, tre femtedelar av de varnpliktiga delar denna uppfattning, en sjundedel uppger att de icke skulle slåss, medan knappt en fjärdedel har avgivit svaret "vet inte". Det finns signifikanta skillnader mellan befäl och trupp men icke mellan olika grupper av värnpliktiga.

Yrkesbefälets uppgifter formas av de krav, som ställs på armén i krig och därav betingade förberedelser i fred. För fortbildning av befäl krävs det en inriktning, som dels uppfyller de fordringar, vilka måste ställas på chefer i stridssituationer, dels ar foljsam till utvecklingstendenser inom samhället i övrigt. De områden, inom vilka stampersonalen upplever sig ha behov av ytterligare kunskaper, framgår av figur 10.1 och gäller främst två avseenden, vilka kan sammanfattas som

- ledarskapsutbildning
- utbildningsmetodik.



Figur 10.1 Stampersonalens behov av ytterligare kunskaper (procent)

10.4 Sammanfattning

De resultat som nu presenterats hör nära samman med vad som redovisats i föregående kapitel. Frågor om ledarskap och utbildning går hand i hand vid det militära förbandet. En rad misslyckanden i den militära utbildningen skulle kanske undvikas, om utbildaren t ex definierar mål för varje arbetsvecka och delmål för varje övning så klart, att de värnpliktiga inser vad som är väsentligt, och så att de kontinuerligt kan registrera sina framsteg. Självfallet sporras man i arbetet av att man känner sig få lön för mödan.

Men lön för mödan är icke enbart extra permission utan även diskussioner med gruppen eller plutonen. Diskussioner inom gruppens eller plutonens ram ger tillfälle icke bara till personlig kontakt utan också till återkoppling. I all utbildning är det viktigt att man tidigt upptäcker, att information eventuellt icke når fram till den enskilde eller att den feltolkas. För att uptäcka brister i det militära utbildningssystemet och kunna klarlägga skälen och rätta till felaktigheter krävs därför ett system med sådan återkoppling.

Man måste emellertid göra klart för sig, att det ofta är svårt att riktigt utforma återkoppling. Denna uppfattas ofta som negativ kritik och många intar då en försvarsattityd, man lyssnar icke till det som blir sagt, man misstänker motiven, bortförklarar eller angriper den som tagit till orda osv.

Återkoppling bör ses en viktig form av hjälp. Den är en utväg till förändring som varje chef kan bruka, när han vill veta något om hur andras handlingar motsvarar hans intentioner. Den militära chefen får underlag för beslut, och hans medarbetare, dvs underlydande chefer och de värnpliktiga, aktiveras därigenom. Den militära ledaren söker definiera vad som är relevant och alla får sedan ge och ta emot information därom. Genom detta samspel mellan befäl och trupp kan missförstånd rättas till omedelbart. Feedback blir då något, som kan hjälpa varje inbegripen att bättre förstå sig själv och att bättre inse hur han uppfattas och påverkas av andra människor. Om man inom det militära utbildningssystemet lyckas utnyttja återkopplingsmekanismen *kan* resultatet alltså bli

- positivt utbyte av uppfattningar mellan befäl och trupp
- en mera otvungen atmosfär med förbättrade sociala relationer
- medarbetarna känner sig mera engagerade och motiverade
- förbättrat arbetsklimat vilket på sikt kan höja effektiviteten i utbildningen.

Drivkrafterna till arbete har vi sammanfattat med termen motivation. Öppna kommunikationer, kontinuerlig information och återkoppling vid arbetsprestationer är faktorer, som gör arbetet intressant. Full arbetsmotivation nås först, när verkliga krav ställs på medarbetarnas kvalifikationer, personliga omdömesförmåga och ansvarsmedvetande (jfr Herzberg, 1959). Skillnader mellan befäls och värnpliktigas bedömningar av nuvarande utbildning ger i detta sammanhang anledning till eftertanke.

11 Sammanfattning och förslag

11.1 Sammanfattning

Ett av problemen vid utbildningen inom en militär organisation är hur man under givna betingelser skall lära befäl och värnpliktiga att arbeta tillsammans på ett sådant sätt, att man samtidigt kan behålla individens behovstillfredsställelse på hög nivå och tillfredsställa den militära organisationens mål. Om man betraktar hela det militära utbildningssystemet som ett av medlen för att enligt de normer och regler, som är allmänt accepterade i vårt demokratiska samhälle, förverkliga uppställda mål, kan man som grundläggande komponenter urskilja

- en rad förutsättningar för den utbildning som skall bedrivas
- de processer som härvid utvecklas
- de uppnådda resultaten i form av förändrade kunskaper, färdigheter, värderingar och attityder m m.

För vår del har uppmärksamheten främst varit riktad mot själva utbildningsprocessen och dennas invecklade samspel och samband med olika miljöbetingelser. Detta har vi gett beteckningen "samspelet vid ett militärt förband".

Då det har gällt att ta del av den tidigare forskningen på området har ledarskapsfunktionen kommit att bli av centralt intresse. Det har härvidlag kunnat påvisas, hur sådana begrepp som auktoritet och makt numera har kommit att få en väsentligt förändrad innebörd. Medan auktoritet tidigare innebar vad som numera betecknas som en auktoritär maktutövning, avser man i dagens läge närmast ett relationsförhållande mellan individer, som gör det möjligt för parterna att invändningsfritt acceptera individuella skillnader i fråga om kompetens, skicklighet och erfarenhet. Makt avser en möjlighet till påverkan av människor, men denna behöver icke utövas inom ramen för en formellt grundad bestämmanderätt utan kan i hög grad bygga på reell auktoritet, sammanhängande med ledarens yrkesskicklighet, erfarenhet och olika personlighetskarakteristika. Formell bestämmanderätt är oumbärlig t ex i stridssituationer. Vid utbildning i fredstid gäller det att i största möjliga utsträckning bygga ledarskapet på den reella auktoriteten. Begreppen auktoritet och makt tolkas alltså i dag utifrån värderingar och föreställningar, som intimt hör samman med det svenska demokratiska systemet.

Ledarskapets roll vid utbildning på skilda områden behandlas i en rikhaltig litteratur. Det har varit svårt att dra strikta gränser mellan vad som avser det allmänna ledarskapsbegreppet, ledarens beteende i konkreta hänseenden och dynamiken inom de grupper, som skall påverkas. I denna framställning har dock en uppdelning under dessa tre punkter gjorts. En viktig slutsats är, att man bör försöka göra en distinktion mellan vad som kallas uppgiftsorientering och personinställning. Ledarskapet och det beteende, som bör utvecklas vid alla grupprocesser, är föreningen av vad som fordras för att lösa väsentliga uppgifter (uppgiftsorientering) och att på effektivaste möjliga sätt personligt engagera de individer som undgår utbildning (personinställning).

Denna slutsats leder över till problemet om motivation och aktivitet. Vi har i huvudsak anslutit oss till det betraktelsesätt, enligt vilket behov uppfattas som en störd balans hos individen med därtill knutna inre stimuluskombinationer, vilka fungerar som drivkrafter för ett handlande. Från primära fysiologiska behov utvecklas en s k sekundär motivation. Det är genom ett tillrättaläggande av inlärningssituationerna, som man åstadkommer att även sociala faktorer i form av t ex önskan att vinna vänskap, utveckla egen duglighet o s v kan fungera som behov och därmed motivera ett handlande.

De personer, som samarbetar i de militära utbildningsprocesserna, kommer givetvis till dessa med en fond av primär och tidigare inlärd sekundär motivation. Vid utbildningen gäller det att använda denna för att skapa ett sökbeteende för inhämtande av t ex kunskaper och färdigheter. Man måste härvidlag framför allt sikta till att utveckla och förstärka de behov, som i den militära fredsutbildningen och under krigsförhållanden leder till beteenden av önskvärt slag. Den militäre ledaren måste alltså vid sin påverkan sätta de värnpliktigas redan existerande motivation i levande förbindelse med det militära utbildningssystemets mål. Medansvar och medinflytande har härvidlag stor betydelse för att lösa problemet om hur man skall utnyttja och skapa motivation och därpå grundade målförknippade beteenden.

Nuvarande civil skolutbildning gör det berättigat att fråga sig, om det idag finns en användbar och önskvärd befälsstruktur. Den militära stampersonalen skall kunna lösa sina uppgifter inom såväl krigs- som fredsorganisationen. Det råder ett starkt samband mellan dessa fordringar. Verksamheten i fredsorganisationen måste styras av krigets krav. Stampersonalens utbildning bör ses i sammanhang härmed och *allt yrkesbefäl* måste dessutom oavsett nivå eller militär status kunna fungera som

- chef och ledare
- fackman
- lärare och instruktör.

All aktiv militär personal kan betraktas som en gemensam yrkesgrupp. Begreppet yrkesofficer borde då vara en övergripande benämning för stampersonal på alla nivåer. Begreppet yrkesofficer utesluter icke, att personalen måste kunna verka inom olika fackområden och på skilda ansvarsnivåer.

Rekrytering och utbildning av militär stampersonal måste utnyttja de möjligheter, som finns inom det civila utbildningssystemet. Allmän behörighet för utbildning till officer bör vara baserad på gymnasiekunskaper. För vissa kompetensgrupper kan förkunskaperna inhämtas inom ramen för den 2-åriga gymnasieskolan. Det är emellertid också ofrånkomligt, att man i vissa fall behöver en mer kvalificerad grund, minst 3-årig gymnasieskola. Det militära utbildningssystemet måste emellertid ge möjligheter och förutsättningar till utveckling inom yrket även för individer, som formellt icke fyller allmänna eller särskilda behörighetskrav. Övergång från en kompetensnivå till en annan kan redan nu ske, men bestämmelserna är relativt rigorösa för stampersonal inom kategorierna plutons- och kompaniofficerare. Vid det militära förbandet tycks föreskrifterna också upplevas som stränga, eftersom man anser, att sneddning mellan olika

befälsnivåer bör ytterligare underlättas. Värnpliktssystemets inskrivnings- och urvalsorganisation anses i sin tur från befälets sida relativt väl tillgodose den enskildes förutsättningar.

Huvuddelen befäl vid det militära förbandet upplever, att man för närvarande i alltför hög grad belönar erfarenhet från stabstjänst och i motsvarande grad undervärderar verksamheten i trupptjänst. Den senare bör få väga tyngre än nu och man betraktar urvalsbefordran som viktig. Om vi i vårt samhälle strävar efter att ge alla, oavsett ekonomisk eller social bakgrund, samma chanser och dessutom fäster stor vikt vid praktisk erfarenhet, bör detta även återspeglas vid befordran inom armén under skäligt hänsynstagande till olika arter av kompetens och skicklighet.

Verklig kontakt med värnpliktiga och god trupperfarenhet anses nödvändig för den blivande yrkesofficeren vid dennes utbildning. Det uppfattas som betydelsefullt, att blivande yrkesofficerare får genomföra en stor del av sin grundutbildning på lägsta nivå i nära kontakt med övriga värnpliktiga.

Huvuddelen av de värnpliktiga har under sin grundutbildning bibehållit den uttagning och den placering, som skett i samband med inskrivningen, medan för en mindre del ändringar har ägt rum. Uttagning av värnpliktig personal samt förändringar i denna uttagning styrs i första hand av krigsorganisationens krav och i andra hand av den enskildes synpunkter. Det synes därför naturligt, att ett visst missnöje med placeringen och uttagningen kan finnas bland de värnpliktiga, och att det ibland är svårt eller i vissa fall omöjligt att tillgodose varje enskilds önskemål. Våra resultat pekar på en relativt stor otillfredsställelse bland de värnpliktiga, och problemet är förvisso värt att ytterligare analyseras. Det är ganska självklart, att de, som redan vid inryckningen är besvikna på sin uttagning och sin placering, har svårt att uppbringa något större intresse och motivation för själva utbildningen.

För många kännetecknas den militära organisationen av ett höggradigt formellt förhållande mellan olika personalkategorier. Mycket tyder på att befäl sinsemellan har ganska likartade åsikter om förhållandet till de värnpliktiga och till varandra, medan de värnpliktiga skiljer sig rätt kraftigt i sin uppfattning. De anser i allmänhet relationerna mellan dem själva och befälen inom kompaniets ram som alltför formella. De är också mindre nöjda med dessa relationer oavsett nivå.

Skolans nuvarande mål och riktlinjer för dess arbete leder till att de ungdomar, som kommer för att fullgöra sin värnplikt, ofta har en klar vilja att analysera, kritiskt pröva och ifrågasätta förhållanden och påståenden, vilka ej motiveras för dem. I civila utbildningssammanhang är eleven van att aktivt få agera enskilt eller i grupp och van att använda tilltalsordet "Du". De värnpliktigas stora flertal anser också detta tilltalsord som lämpligt. Det synes då naturligt att de – bl a på grund av att önskemålet ej uppfylls – kan tycka sig ha hamnat i en alltför stark formalism. Den allmänna slutsatsen av vår undersökning blir sålunda, att relationerna mellan befäl på olika nivåer är relativt goda, att befälen själva anser sig ha lagom formella relationer till de värnpliktiga, medan dessa senare snarast uttalar sig i motsatt riktning. Ordet "Du" som gängse tilltalsord håller av mycket att döma på att slå igenom mellan befäl, men ännu synes icke en genomgående

användning av "Du" i samvaro mellan befäl och värnpliktiga föreligga.

Vi har också funnit, att disciplinfrågor bedöms på ganska olikartat sätt av befäl och värnpliktiga. De förra håller mera på nödvändigheten av strikta bestämmelser för den militära verksamheten och på respekt för dessa regler. De värnpliktiga delar inte en sådan ståndpunkt. De lutar mera åt att tro på friare förhållanden och att förtroende från befälet ger goda resultat. Skillnaderna avspeglar sannolikt dels en olikhet i ansvarsställning, dels en generationsförändring baserad på skilda erfarenheter. Dagens ungdom fostras redan från tidiga år till att själva söka axla ansvaret för vad de gör. De kräver detta även under den militära grundutbildningen. Det är därför av stor vikt, att denna klyfta överbryggas snarast möjligt.

Förståelse, enighet och lojalitet i förhållande till uppgiften borde, som tidigare nämnts, vara bärande principer i det militära systemet. Det kräver öppna kommunikationer. Utan ömsesidigt förtroende är möjligheterna till meningsbyte begränsade. Förtroende är en ömtålig tillgång för relationerna människor emellan, och det tar lång tid att utveckla denna förutsättning. Att ett arbetslag inom ett militärt förband fungerar effektivt, är åtminstone delvis grundat på ömsesidigt förtroende mellan samtliga medlemmar i laget, häri inbegripet den militäre chefen. Vissa av de betingelser, som är nödvändiga för att ett arbetslag skall vara effektivt, bestäms dock inte av den militäre chefen ensam utan beror på växelspelet mellan samtliga inom gruppen. Det tar tid att utveckla detta växelspel. All personal vid de militära förbandet är i huvudsak överens om att samarbete mellan olika befälsgrupper är mycket viktig, för att man skall kunna lösa uppgifterna inom krigs- och fredsorganisationen. Det är angeläget, att armén blir ett föredöme härvidlag, så att man inom alla delar av organisationen strävar efter ökad förståelse, bättre kommunikationer och vidgat samarbete mellan alla inbegripna parter.

Man kan i anslutning till våra data fråga sig, hur långt medinflytandet för stampersonal skall drivas. Några av de mest betydelsefulla aspekterna i sammanhanget är

- arbetsuppgifternas planering och utformning
- personalfrågor som omplaceringar, kommenderingar, egen fortbildning, krigsplaceringar och befordringar
- trivselfrämjande åtgärder och semester
- rätt att påverka tillsättande av förbandschef och övriga chefer vid förbandet.

Den enskilde har klart behov av att själv kunna påverka sin arbetssituation i en mängd avseenden. Allmänt kan sägas, att befälen vid förbandet upplever sig ha både medansvar och medinflytande. Men det kan anses klarlagt, att detta medinflytande bör fördjupas. Förändringar i sådan riktning kan förutsättas leda till större engagemang i arbetet, eftersom de motsvarar klart uttalade behov.

Ett beslutsområde av särskilt intresse synes vara principerna för befordran. I detta fall menar personalen sig ha endast något eller inget inflytande. Det system, som tillämpas i dag med representanter i befordringsnämnderna för olika intressegrupper, ger sannolikt det rättsskydd och den oväld, som erfordras, men

vår undersökning har klargjort, att ökad information och större insyn är befogade.

Möjligheterna att i vardagsarbetet genomföra ökad företagsdemokrati vid de militära förbanden och effekten av en sådan reform beror på en mängd faktorer. Det bör i sammanhanget emellertid framhållas, att verksamheten vid ett militärt förband till stor del är inriktad på förhållanden i krig. Chefsansvaret kan och får därför sannolikt icke ifrågasättas. Ordervägarna måste fungera. Den militära chefen måste ha garanti för att uppgifterna i krig kan lösas. Detta innebär dock inte, att de underställdas inflytande behöver vara obefintligt. Besluten vid utbildningen under fredstid kan utan tvivel i de flesta fall grundas på ömsesidigt tankeutbyte och samverkan.

Truppbefäl och värnpliktiga uppfattar den vardagliga arbetssituationen markant olika i många avseenden. De förra upplever i regel sitt läge som mera positivt än de senare. Skillnaderna gäller i synnerhet

- motivering för att göra ett gott arbete
- beröm och uppskattning
- möjligheter att kommunicera om arbetet.

Då truppbefälens synpunkter på arbetssituationen jämförs med de värnpliktigas, avslöjas olikheter, som utan tvekan kan vara en fara för god samverkan inom ett förband.

I fråga om befälets egenskaper och beteenden föreligger det likaledes särskerställda differenser mellan befälets egen och de värnpliktigas uppfattning. Befälets bedömningar är även här mera gynsamma än de värnpliktigas. Det finns enligt de värnpliktiga allvarliga brister. Dessa avser tre delområden, nämligen

- förmågan att undervisa och utbilda
- fackkunskaper
- förmåga att förstå, känna ansvar och intresse för de värnpliktiga.

En väsentlig del av de yngre befälens verksamhet i fred är att vara lärare och chef, att planera, leda och utbilda. Man måste också på olika nivåer kunna leda förband under krigsförbandsövningar. Våra klarläggande ger anledning till självprövning inom den militära organisationen inför dessa mål. Diskrepanserna mellan befälets och de värnpliktigas uppfattningar är oroväckande. Det är därför rimligt, att befäl och värnpliktiga under ömsesidigt förtroende försöker gå till botten med situationen.

Våra resultat rörande ledarskapets problem stämmer överens med erfarenheterna från andra sammanhang. De grundläggande principerna för ledarskap synes vara desamma för många områden. Vi kan i vårt fall anta, att den militäre chefens framgång påverkas av

- hans intresse för arbetsuppgiften och
- hans intresse för människor.

Bedömningen av den militäre chefens ledarskap sammanhänger till stor del med hans förmåga att utveckla ett personligt engagemang gentemot alla medverkande samt att vara mottaglig för konstruktiv kritik. Att klargöra mål och delmål och att samordna dessa med individuella och personliga syften är en svår men stimulerande uppgift. En enhetlig grundsyn på verksamheten vid ett militärt förband synes kunna höja effektiviteten. Det gäller att skapa och utveckla en positiv anda och en disciplin, som är lämpad för förhållanden i fält och därigenom håller för krigets påfrestningar.

Övervakning och hot om bestraffning är som tidigare betonats icke de enda sätten att åstadkomma ordning och reda eller effektiv utbildning. Människor har förmåga att utöva självkontroll vid ett arbete, när de verkligen är engagerade. Skapandet av positiva attityder, grupp- och förbandslojalitet, motivation för uppgifterna, öppna kommunikationer, naturlighet i personligt umgänge och grupparbete mellan befäl och trupp samt höga aspirationer är en svår och tidsödande uppgift. Så långt man kan bedöma av våra resultat synes en kombination av arbetsinriktat och personinriktat ledarskap uppfattas som den effektivaste vägen.

Resultaten leder också till slutsatsen, att man inom det militära systemet i högre grad än nu bör omgestalta kontrollfunktionen till en återkopplingsmekanism. Den bör uppfattas som ett hjälpmedel för att analysera orsaker och rätta till brister eller felaktigheter. Detta leder till ökad kommunikation och samarbete mellan befäl och värnpliktiga och kan därmed öka effektiviteten vid utbildningsarbetet.

Viktiga åtgärder i ett program för bättre ledarskap vid ett militärt förband kan sammanfattas sålunda:

- Målsättning – militära chefer på olika nivåer måste klargora vilka resultat som skall nås samt därvid försäkra sig om att personalen förstår, accepterar och omfattar dessa mål.
- Egenansvar – de bör visa förtroende och ge personalen största möjliga frihet att utföra sitt arbete under eget ansvar och utveckla sig själva
- Återkoppling – de skall kontrollera verksamheten på ett sådant sätt, att återkoppling sker.
- Gemensam prestationsvärdering – de bör använda prestationsbedömning för att gemensamt fastställa, i vilken utsträckning delmål och slutmål har nåtts.

Det finns ingen given "ledarpersonlighet". Effektiva förband kan skapas med varierande personlighetsstruktur i befälskåren, om blott de principer iakttas, som skapar utbildningsmotivation i fred och stridsmotivation i krig.

Frågor om ledarskap och utbildning går hand i hand vid det militära förbandet. Misslyckanden skulle kunna undvikas, om utbildningsmålen anges så klart, att de värnpliktiga förstår hur innehåll i särskilda utbildningsmoment prioriteras och om de kontinuerligt kan registrera sina egna framsteg. Men lön för mödan består icke enbart av berom eller extra ledighet utan måste även omfatta det dagliga uppträdandet mot de värnpliktiga. Diskussioner inom plutonens ram eller i små

grupper ger t ex tillfälle icke bara till personlig kontakt utan också till återkoppling, vilket ökar tillfredställelsen och uppmuntrar till nya ansträngningar. Man måste emellertid ha klart för sig, att det ofta är svårt att riktigt utforma denna återkoppling. Diskussioner uppfattas ofta som negativ kritik, och många intar därför en försvarsattityd, lyssnar icke till det som blir sagt, feltolkar avsikterna, bortförklarar eller angriper den som tagit till orda osv. Återkoppling bör ses som en viktig form av hjälp. Den är en utväg till förändring, som varje militär chef kan bruka, och den ger honom möjlighet att få veta något om hur andras handlingar motsvarar hans intentioner. Missförstånd mellan befäl och trupp kan rättas till omedelbart. Om man inom det militära utbildningssystemet lyckas utnyttja återkopplingsmekanismen kan resultatet bli

- positivt utbyte av uppfattningar mellan befäl och trupp
- en mera otvungen atmosfär med förbättade sociala relationer
- ökning av medarbetarnas engagemang och motivation
- förbättrat arbetsklimat, vilket på sikt kan höja effektiviteten i utbildningen.

Öppna kommunikationer, kontinuerlig information och återkoppling vid arbetsprestationerna är faktorer, som gör utbildningen intressant. Full arbetsmotivation torde nås först när krav ställs på medarbetarnas kvalifikationer, personliga omdömesförmåga och ansvarsmedvetande. Skillnaderna mellan befäls och värnpliktigas bedömningar av förhållandena av idag utgör i detta hänseende en tankeställare, som bör stimulera inte endast till fortsatt fördjupad forskning utan också till snabba åtgärder i syfte att rätta till vad som brister.

11.2 Förslag till fortsatt forskning

Det är svårt att enbart med utgångspunkt från vad som framkommit vid vår nu avslutade undersökning dra generella slutsatser om åtgärder, ägnade att förbättra arbetsledning, arbetssituation, disciplin och ledarskap över hela fältet. Skillnader mellan olika förband existerar och dessa är avhängiga av arbetsmiljö, utbildningsinriktning och personalstruktur. Som tidigare framhållits torde det dock finnas en betydande grad av allmängiltighet hos våra resultat. Mot bakgrunden av dessa synes det därför berättigat att även försöka ge förslag till fortsatt forskning inom det aktuella området.

En av huvudlinjerna bör härvid vara fortsatt analys av utbildningsprocessen. Vi behöver bl a

- ökad kunskap om utbildningens allmänna förutsättningar, fortskridande och effekter
- vidgad inblick i samspelet mellan befäl och värnpliktiga
- förbättrade insikter om kontrollfunktionen som en återkopplingsmekanism.

Ett ökat systemtänkande präglar vissa områden av den moderna pedagogiska vetenskapen. I systembegreppet ligger implicit en stark betoning av målfrågorna.

Utbildningens syften bör vara klart och entydigt formulerade, så att de kan ge upplysning åt såväl avnämare som utbildningsplanerare, utbildare och elever. Det är därvid väsentligt att skilja mellan krav och förutsättningar, som är inriktade mot väl avgränsade situationer, och sådana som är mera allmänna i den meningen, att de har att göra med grunden för hur man möter t ex stridssituationer.

Relativt precisa målformuleringar är lätta att härleda från t ex befattnings- eller förbandsutbildningen, medan graden av precision och konkretion kan diskuteras med hänsyn till den militära utbildningsorganisationens ändamål i stort.

Vad som krävs är med andra ord

- målanalys både i stort och av mera preciserad natur.

För att förbättra utbildningen av befäl och värnpliktiga behöver vi sedan bl a veta:

- Hur påverkas motivationen av målformuleringen?
- Hur skall utvärdering av effektivitet göras?
- Vilka effekter medför regelbunden återkoppling?

En annan huvudlinje i den fortsatta forskningen gäller ledarutbildning och ledarskap. Ett primärt behov är att förse krigsorganisationen med befäl på alla nivåer. Men armén har också i fred ett stort antal chefsbefattningar. Dessa skall besättas av stampersonal. Denna måste därför inriktas på uppgifter såväl i krig som fred. Helt naturligt bör därför stor uppmärksamhet ägnas

- ledarskapsbeteendet på olika nivåer både under fredsutbildningen och i krigssituationen.

Ett system för utbildning av ledare och soldater blir aldrig helt färdigt. Vi måste ständigt följa med vad som händer i samhället och i vår omvärld. Systematiserad utvärdering av utbildning och ledarbeteende bör bli ett naturligt inslag i verksamheten vid militära förband. Först därigenom kan man få en säker grund för effektiv planering av personalutbildning i enlighet med arméns krav. Detta betyder i sin tur ett behov av kontinuerlig vetenskaplig bearbetning av hithörande problem. Det fordras alltså

- ständigt fortgående forskning om hur civila och militära aspekter bör sammanjämkas.

11.3 Förslag till förbättringar

Även om det behövs mer forskning för att ge oss säkrare kunskap vid bedömningen av den militära utbildningsprocessen ger de resultat, som vi relaterat, en viss grund för praktiska åtgärder. I fråga om chefsrollen framträder med skärpa kraven på yrkesbefälens förmåga att omdömesgillt tillämpa moderna ledarskaps-

metoder. Den effektive chefen och ledaren bör kunna växla beteende efter *situationens krav*, dvs *strukturera arbetet* när så är nödvändigt men i lika hög grad också *visa personintresse* när detta är önskvärt.

En stor del av utbildningsverksamheten anförtros i huvudsak det yngre yrkesbefälet. Dessas utbildningsroll påverkas av samhällsutvecklingen med bl a förändrade attityder hos ungdomen. De yngre befälen måste därför hålla sig i levande kontakt med aktuella sociala värderingar och förändringar. Man kan även vidare ifrågasätta om man vid nuvarande utbildning av blivande kompani-, bataljons- och regementschefer ägnar alltför stor uppmärksamhet åt verksamhet i krig och underskattar behovet av kunskaper om utbildningen i fred. Här kan en omprioritering behöva ske. Ett naturligt ämne i bl a regementsofficierarens fortbildning bör vara utbildningsplanering. Inrättandet av en särskild trupplinje vid militärhögskolan med möjlighet för elever att på lika villkor konkurrera med elever vid nu befintliga utbildningslinjer om befattningar m m kan vara ett alternativ, som närmare bör utredas. Vid en sådan utbildningslinje bör ämnen som utbildning, personalbehandling och ledarskap inta en central plats.

Härvid måste likaledes de attityder uppmärksammas, som är utmärkande för dagens ungdom. Den är van vid medinflytande, då det gäller dess arbetssituation. Planeringen måste således sikta till öppna och naturliga kommunikationer mellan befäl och värnpliktiga.

Begränsad eller ringa kontakt med värnpliktiga hos den blivande yrkesofficeren synes vara en av bristerna i nuvarande system. Såväl från kostnadssynpunkt som ur pedagogisk synvinkel måste det framstå som naturligt att blivande yrkesofficerare får en stor del av sin grundläggande träning på lägsta nivå i nära kontakt med dem som genomgår sin militära grundutbildning.

Återkopplingsprocessen erbjuder en möjlighet för befäl att ärligt och uppriktigt pröva sina uppfattningar mot de värnpliktigas och därmed för framtiden modifiera sina beteenden, så att den utbildning som de ger upplevs både som meningsfull och nyttig. Man bör inom alla delar av den militära organisationen sträva efter ökad förståelse, bättre kommunikationer och vidgat samarbete, dels mellan olika befälsgrupper, dels mellan dessa och de värnpliktiga.

Vårt försvar måste för att bli effektivt vara helt förankrat i samhället. Men de förhållanden som råder under krig måste samtidigt bilda utgångspunkter vid diskussioner om anda och disciplin inom det militära systemet. Disciplinen vid våra förband skall syfta till den yttre och inre ordning, som krävs för att en grupp människor i samverkan skall kunna nå åsyftat resultat, då de nödgas gripa till vapen. Disciplin är avgörande för förbandens stridseffekt, men skillnaderna i normer och former för militärt och civilt uppträdande får aldrig bli så stora, att den mänskliga kontakten uteblir vid fredsutbildningen. Omtanke om trupp, skapande av laganda och ömsesidigt förtroende samt goda relationer mellan befäl och värnpliktiga är en grundförutsättning för effektivitet såväl i krig som fred.

Företagsdemokrati är en komplicerad process. Den förutsätter en väl fungerande växelverkan mellan alla berörda parter. Strävan måste vara, att så långt det är praktiskt möjligt tillgodose personalens individuella behov. Den enskilde måste uppleva sin insats som meningsfull och kunna påverka såväl den dagliga

verksamheten som den långsiktiga planeringen. Utbildningsmål och därtill hörande andra åtgärder måste meddelas på ett sådat sätt, att de blir kända och begripliga för varje mottagare. Syftet bör vara att vid förbanden finna metoder för en så direkt ömsesidig information som möjligt mellan chefer, arbetsledare och värnpliktiga. Ökad demokratisering behöver givetvis inte innebära avkall på erforderlig ordning.

Förändringar skall inte ske för sin egen skull utan för att höja effektiviteten. Det finns härvidlag inga enkla pedagogiska "konstgrepp" att tillgripa. De som har direkt att göra med att leda och utbilda måste känna och förstå att vägen ut ur dagens dilemma ligger i ökad entusiasm för uppgiften. Ändamålet med vår undersökning har – för att citera en av McGregors medarbetare – icke varit att "vända ansiktet mot det förgångna och gå in i framtiden med ryggen först". Vi har velat väcka diskussion och skapa optimism i fråga om den militära utbildningen och därmed öppna dörren mot vad som väntar oss i en anda av konstruktiv förnyelse.

SUMMARY

One of the educational problems within a military organization is how to teach officers and conscripts to work together under given conditions in such a way as to satisfy the individual's needs and, at the same time, the aims of the military organization. If the entire military system of eduction is regarded as one of the means of realizing fixed goals in accordance with norms and regulations generally accepted in our democratic society, three fundamental components can be distinguished

- a series of conditions for the instruction to be carried out
- the processes developed in this connection
- the achieved results in the form of changed knowledge, dexterities, values and attitudes, etc.

Here the attention has primarily been directed towards the educational process itself and its complex interplay and connection with various environmental conditions. This has been called "The Interplay at a Military Unit".

As regards earlier research in this field the function of leadership has come to be of central interest. Thus it has been shown that such concepts as "authority" and "power" gradually have changed their meaning. While "authority" previously implied what now is called "authoritarian exertion of power", it today refers to a relationship between individuals which makes it possible for the parties to accept without objections differences as regards capacity, skill and experience. "Power" means an ability to influence people, but this does not have to be exerted within the framework of a formally determined authority, but can to a great extent rest on a real authority connected with the leader's professional competence, experience and various personal characteristics. The formal authority is of course indispensable in combat situations, but in peace-time training the leadership should be based on the real authority as much as possible. Hence the concepts "authority" and "power" are today interpreted from values and conceptions intimately related to the Western democratic system.

The role of leadership in education is dealt with in a wealth of literature. It has been difficult to draw a strict boundary between that which refers to the general concept of leadership, the leader's behaviour in concrete situations, and the dynamics within the groups which are to be influenced. However, in this analysis a division has nevertheless been based on these three points. An important conclusion is that one should try to distinguish between considerations due to the character of the tasks or due to the personal attitude. Leadership and the behaviour developed in all group processes are a union of what is necessary for

accomplishing important tasks and of the most effective way of personally engaging the individuals undergoing training.

This conclusion brings us into contact with the problem of motivation and activity. In the main we subscribe to the point of view which claims that a "need" is a disturbed balance in the organism with inner stimulus combinations forcing it to action. From primary physiological needs a so-called secondary motivation devlops. In adjusting the training situations also social factors in the form of for instance a longing for friendships, a wish to devlop one's abilities etc. can be made to work as needs and consequently motivate an action.

Those who work together in military educational processes have, of course, a fund of primary and earlier acquired secondary motivation. This must be used in order to create readiness for acquiring knowledge and proficiency. Here it is necessary to aim at developing and reinforcing those needs which lead to desired patterns of behaviour not only in peace-time training but also under wartime conditions. Thus the military leader has to put the existent motivation of the conscripts in a vital contact with the aims of the military educational system. Shared responsibility and mutual influence are thus of great importance to the solving of the problem of how to make use of and create motivation and base a goal-related behaviour on it.

Present-day civilian education justifies the question whether a useful and desirable structure of command exists today. The regular staff in military service must be able to carry out its duties within both a wartime and peace-time organization. There is a strong connection between these demands. The activities of the peace-time organization must be ruled by the demands of war. The education of the regular staff should be seen in this light, and all career officers should, regardless of rank or military status, be able to work as

- chief and leader
- expert
- teacher and instructor.

A military staff in active service can be seen as one common professional group. The concept "career officer" should then be a term including the regular staff on all levels. However, this does not prevent the staff from working within different areas and on different levels of responsibility.

Recruitment and education of regular staff in military service should take advantage of the possibilities to be found in the civilian system of education. As a rule general qualifications for officer training should be based on the Swedish *gymnasium* school. For some categories of competency the prerequisite knowledge can be acquired at a gymnasium school of two years. It is, however, sometimes necessary to have a more qualified basis, at least three years of study at a gymnasium. Moreover, the military system of education must provide opportunities and avenues of advancement within the profession also for individuals who do not fulfill these qualifications in the usual way. The transition from one level of competency to another is possible at present, but the regulations

are comparatively rigorous for the regular staff in the categories of platoon and company officers. At the military unit the regulations appear to be considered too severe, since mobility between the various levels of command is a demand that should be further facilitated. The organization of the conscription system of registration and selection is, from the point of view of the officers, relatively adequate to the needs of the individuals.

The greater part of the officers at a military unit feel that, at present, experience from staff service is too freely rewarded and that experience from troop service is correspondingly underestimated. Troop service should be given more weight than at present and selective advancement is considered to be important. If our society aims at giving everyone, regardless of economic or social background, the same chances and, furthermore, if we consider practical experience to be of importance this should be reflected in the system of promotion in the army too.

Real contact with the conscripts and good troup experience are necessary for the education of career officers in spe. It is important for the career officer candidate to carry out a great deal of his basic training at the lowest level in close contact with the conscripts.

During their basic training most of the conscripts have maintained the placement they received at registration, while changes took place for some of them. The selection of conscripts as well as changes in this selection are primarily ruled by the demands of the wartime organization and only secondarily by considerations to the individuals. Hence it seems natural that a certain amount of dissatisfaction may exist among the conscripts as regards placement and selection, and it is sometimes difficult or, in some cases, impossible to satisfy the wishes of each conscript. Our results indicate a comparatively great dissatisfaction among the conscripts, and the problem is certainly worth further analysis. It is fairly self-evident that those who are negative towards their placement from the beginning find it difficult to have any great interest in and motivation for the training itself.

To many the military organization is characterized by a highly formal relation between the various staff categories. Much points to the fact that the officers, as a group, seem to have similar opinions about the relationship to the conscripts and to each other, while the conscripts, as a group, show rather fundamental differences in their opinions. Generally they consider their relations to the officers within the company to be entirely too formal. They are also less satisfied with these relations irrespective of level.

The present purpose of the school and the guiding principles of its work bring about the fact that those who arrive to do their military service often have an expressed wish to analyse, critically test and question conditions and statements which have not been explained to them. In civilian educational contexts the student is used to act alone or in a group and to say "you" to most people. To the majonty of the conscripts this form of address is natural. It seems as if they find themselves surrounded by a too formal situation. The general conclusion of our study is that the relations between officers on different levels are good, and that

the officers find their relations to the conscripts acceptable, while the conscripts express the opposite view. The familiar "you" appears to become more and more usual among the officers but is still far from general in the intercourse between officers and conscripts.

We have also found that disciplinary questions are judged rather differently by officers and conscripts. Officers tend to maintain the necessity of strict rules for military activity and respect for these rules. The conscripts do not share this opinion. They are more inclined to believe that more liberal relations and confidence from the part of the officers give good results. The differences probably reflect, on the one hand, a difference in responsibility and, on the other, a change from one generation to another. Young people of today are brought up to try to shoulder the responsibility for their actions. They demand this also during their military training. It is therefore of great importance that this gap is overcome as soon as possible.

Understanding, unity and loyalty in relation to the tasks should be pillars in the military system. This demands open communications. If mutual confidence is lacking the possibilities of exchanging opinions are limited. Confidence is a delicate asset for the relation between people, and it takes a long time to develop this prerequisite. If a working team at a military unit functions effectively, it is at least partially due to the military leader. However, some of the conditions which are necessary for an efficient working team are not determined by the military leader alone, but are due to the interplay of all the members of the group. It takes time to develop this interplay. All members of the military unit basically agree that co-operation between various commanding groups is extremely important in order to complete the tasks within the organization in times of peace and war. It is urgent that the army sets an example for increased understanding, improved communications and co-operation in all parts of the organization.

Our data give rise to the question to what extent the influence should be shared among the regular staff. Some of the most significant aspects in this context are

- the planning and forming of the tasks
- questions concerning placement, appointment, continued education, wartime placement and promotions
- amenities and vacations
- the right to influence the appointment of commanding officers and other leaders at the unit.

Everyone has a strong need to influence his own working situation in many respects. In general it can be said that officers at a unit feel that they have responsibility and a possibility of influencing things. But it is certainly evident that this influence should be extended. Changes in such a direction probably lead to greater involvement in the work since they respond to clearly expressed needs.

One category of decision of special interest seems to be the principles of advancement. In this case the staff claims to have little or no say. The present

system with representatives of various interest groups in the promotion boards probably provides the desired legal protection and impartiality, but the study shows that increased information and better control are justified.

The possibilities of carrying out increased democracy in the everyday work of the military units and the effect of such a reform depend on several factors. It should be pointed out in this connection, however, that the activities at a military unit are concentrated on conditions of war. The responsibility of the leader cannot and must not be questioned. The channels of command have to function. The military leader must have a warrant that the duties of war can be carried out quickly. However, this does not mean that the influence of the subordinates is non-existent. The decisions of peace-time training can doubtless in most cases be based on a mutual exchange of ideas and on interaction. Troop officers and conscripts look at their daily work situation in a strikingly different way. The officers have a more positive attitude than the conscripts to their situation. These differences are primarily due to

- the motivation to do a good job
- praise and appreciation
- the opportunities to communicate about the job.

A comparison between the views of the troop officers and those of the conscripts reveals differences which doubtless may jeopardize the interplay at a unit.

As regards the qualities and behaviour of the officers similar differences between the personal evaluation of the officers and that of the conscripts are evident. The judgment of the officers are also in this case more favourable than that of the conscripts. According to the conscripts the officers fail in three respects

- the ability to teach and instruct
- expert knowledge
- ability to understand, to feel responsibility for and interest in the conscripts.

An important part of the younger officers' peace-time activity consists of being teachers and leaders, of planning, leading and instructing. They must also be able to lead units at various levels on war-unit manoeuvres. This study gives rise to a self-examination of the military organization vis à vis these goals. The discrepancies between the opinions of the officers and those of the conscripts are alarming. It is therefore reasonable that officers and conscripts try to solve the problems in a spirit of mutual confidence.

Our results concerning the question of leadership correspond to experiences from other similar contexts. The basic principles of leadership seem to be common in many spheres. In our case we can assume that the military leader's success is influenced by

- his interest in the task
- his interest in people.

The evaluation of the military leader is closely connected with his ability to become personally interested in all co-workers as well as to be receptive to constructive criticism. To define goals and partial goals and to co-ordinate these with the individual and personal aims is a difficult but stimulating task. A uniform fundamental outlook on the activities of a military unit appears to increase the efficiency. It is a matter of creating and developing a positive spirit and discipline suitable to field conditions and to the trials of war.

Surveillance and threat of punishment are not, as has been emphasized above, the only means of achieving order or an efficient eduction. People have the ability to exert self-control in a task if they are truly committed. To create positive attitudes, loyalty to the group or unit, motivation for the tasks, open communications, naturalness in personal relations and group work between officers and troups as well as high aspirations is a difficult and time-consuming task. Judged by our results a combination of task-related and person-related leadership is the most effective way.

The results also lead to the conclusion that the control function in the military system should be re-moulded into a feed-back mechanism to a greater extent than at present. It should be looked upon as an aid to analyse the causes and to correct the faults or mistakes. This brings with it an increased communication between officers and conscripts and might thereby enhance the efficiency of the training.

Important measures for better leadership at a military unit can be summarized in this way:

- Aim–military leaders at various levels must make clear which results are to be achieved, and at the same time see to it that the staff understands, accepts and embraces these goals.
- Personal responsibility–they should show confidence and give the staff the greatest possible freedom to carry out its work and to develop as individuals.
- Feed-back–they must control the activity in such a way as to provide feed-back.
- Joint evaluation of achievement–they should use achievement evaluation in order to determine to what extent partial goals and ultimate goals have been reached.

There is no given "leader personality". Efficient units can be created with varying personality structure in the officer corps as long as principles which support motivation in peace and war are honoured.

Questions of leadership and education walk hand in hand at a military unit. Failures could be avoided if the educational goals are presented in such a way that the conscripts understand which educational components are the most important ones, and if they are able to register continuously their own progress. But reward for toil does not exclusively consist of praise and extra leisure, but must also include a positive behaviour towards the conscripts. Discussions within the frame of the platoon or in small groups provide opportunities not only for personal contact but also for feed-back, which increases the satisfaction and spurs to new

efforts. However, one must expect that it is often difficult to model this feed-back properly. Discussions are often looked upon as negative criticism and hence many people put on a defensive attitude, do not listen, misinterpret the purpose, explain away or attack him who is speaking, etc. Feed-back should be seen as an important form of help. It is an expedient to change which any military leader could use, and it gives him the opportunity to learn how the actions of others correspond with his intentions. Misunderstandings between officers and troops can be corrected at once. If the military system of education succeeds in making use of the feed-back mechanism, the result could be

- a positive exchange of ideas between officers and conscripts
- a less strained atmosphere with improved social relations
- an increase in the co-workers' committment and motivation
- an improved working climate which gradually may enhance the efficiency of the training.

Open communications, continuous information and feed-back in connection with achievement are factors which make the training interesting. Complete motivation is achieved only when the demands are placed on the qualifications, personal judgment and sense of responsibility of the co-workers. The differences between the opinions of the officers and the conscripts as regards the present conditions should be a warning which should not only stimulate to continued deeper research, but also to rapid measures aimed at correcting the weaknesses.

Changes should not be made for their own sake but should increase the efficiency. Unfortunately there are no simple pedagogical tricks to make use of. He who is in charge of education and training must realize and understand that the only solution to the problem of today is an increased enthusiasm for the task. The purpose of this investigation has not been—to quote one of McGregor's co-workers—to turn to the past and walk into the future backwards. It was our intention to start the discussion and produce optimism concerning the military education and thus prepare way for what awaits us in a spirit of constructive renewal.

LITTERATURFÖRTECKNING

Abrahamsson, B. (1965). *Anpassning och avgångsbenägenhet bland militärt befäl.* MPI rapport nr 37. Stockholm.

Abrahamsson, B. (1971). *Military professionalization and political power.* Stockholm.

Argyris, C. (1957). *Personality and organization.* New York: Harper & Row.

Argyris, C. (1964). *Intergrating the individual and the organization.* New York: Wiley.

Bachrach, P. & Baratz, M. (1972). *Makt och fattigdom.* Stockholm.

Barnard, C.J. (1952). *A Definition of Authority.* In Reader in Bureaucracy. The Free Press, Glencoe, 180–185.

Bass, B.M. (1960). *Leadership, psychology and organizational behavior.* New York: Harper.

Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid.* Houston Texas: Gulf.

Blake, R.R., Mouton, J.S. & Bryson, E.D. (1968). The Military Leadership Grid. *Military Rewiew,* 48,3–18.

Blau, P.M. & Scott, W.R. (1962). *Formal Organization: A Comparative Approach.* San Francisco: Caudler Publishing Company.

Bowers, D.G. (1962). *Self-Esteem and the Diffusion of Leadership Style.* The Survey Research Center of the Institute for Social Research. The University of Michigan, Ann Arbor.

Bowers, D.G. & Seashore, S.E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quartely, 11,* 238–263.

Cartwright, D. & Zandler, A. (eds.) (1960). *Group Dynamics.* (2nd ed.). Evanston, Illinois: Row Peterson.

Dahlström, E., Gardell, B., m fl. (1966). *Teknisk förändring och arbetsanpassning.* Falköping.

Dahlström, E. (1970). *Fördjupad företagsdemokrati.* Stockholm.

Delegationen för förvaltningsdemokrati, DEFF. (1971). *Utgångspunkter för försöksverksamhet med förvaltningsdemokrati.* Rapport 2.

Emerson, R.M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review, 27,* 31–41.

Fiedler, F.E., Hartman, W. & Rundin, S.A. (1952). *Correction and Extension of the Relationship of Interpersonal Perception to Effectiveness in Basketball Teams.* Bureau of Research and Service, University of Illinois, Urbana.

Fiedler, F.E. (1955). The Influence of Leader-Keyman Relations on Combat Crew Effectivenes. *Journal of Abnormal and Social Psyschology. 551,* 227–235.

Fiedler, F.E. (1958). *Leader Attitudes and Group Effectiveness.* Urbana: University of Illinois Press.

Fiedler, F.E. (1963). *A Contingency Model for the Prediction of Leadership Effectiveness.* Technical Report 10. Group Effectiveness Research Laboratory. University of Illinois, Urbana.

Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness.* New York: McGraw-Hill.

Fleishman, E.A., Harris, E.F. & Burtt, H.E. (1955). *Leadership and supervision in industry.* Columbus, Ohio: Ohio State University.
Fleishman, E.A, & Harris, E.F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievance and turnover. *Personnel Psychology, 15,* 43–56.
George, C.E. (1962). *Some Determinants of Small-Group Effectiveness.* Alexandria. Virgina: Human Resources Research Office.
Gibb, C.A. (1954). Leadership. In Lindzey, G. (ed.), *Handbook of Social Psychology, II,* Cambridge, Massachusetts: Addison-Wesley.
Guilford, J.P. (1956). *Fundamental statistics in psychology and education.* New York: McGraw-Hill.
Halpin, A.W. (1953). *Studies in Air Grew Composition. X. The Combat Leader Behavior of B-29 Aircraft Commanders.* Technical Report, Human Factors Operations Research Laboratories.
Halpin, A.W. (1954). The Leadership Behavior and Combat Performance of Airplane Commanders. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 49,* 19–22.
Halpin, A.W. & Winer, B.J. (1957). A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions. In Stogdill, R.M., & Croons, A.E. (eds.). *Leader Behavior: Its Description and Measurement.* Columbus Ohio: Bureau of Business Research. Ohio State University.
Handyside, J.D. (1956). *An experiment in supervisory training.* London: N.I.I.P.
Hare, A.P., Borgatta, E.F. & Bales, R.F. (eds) (1955). *Small groups. Studies in social interaction.* New York: Knopf.
Hemphill, J.K. (1961). Why people attempt to lead. In Petrullo, L & Bass, B.M. (eds): *Leadership and interpersonal behavior.* New York: Holt, Rinchart & Winston, 201–205.
Herting, G. & Åström, M. (1971). *Primär socialisation hos ungdomsfängelseelever – en beskrivande undersökning, del I–II.* Institutionen för pedagogik. Uppsala universitet.
Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.A. (1959). *The Motivation to Work.* New York: Wiley.
Hilgard, E.R. & Bower, G.H. (1966). *Theories of learning.* New York: Appleton – Century – Crofts.
Hjelm, L.E. (1970). *Urval, utbildning, ledarskap, en beskrivande analys över arméns yngre stambefäl.* Institutionen för pedagogik, Uppsala universitet.
Hollander, E.P. & Webb, W.B. (1955). Leadership, Followership, and Friendship. An Analysis of Peer Nominations. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 50,* 162–167.
Hollander, E.P. (1964). *Leadership, Groups, and Influence.* New York: Oxford University Press.
Holmer, J. (1971). *Avvikande beteende. En beskrivande översikt av pojkar på tre ungdomsvårdsskolor.* Institutionen för pedagogik, Uppsala universitet.
Jacobs, T.O. (1971). *Leadership and Exchange in Formal Organizations.* Alexandria. Virgina: Human Resources Research Organization (Hum RRO).
Janowitz, M. (1959). *Sociology and the Military Establishment.* New York: Russell Sage Foundation.
Janowitz, M. (1960). *The Professional Soldier.* Glencoe, Illinois: The Free Press.
Jenkins, W.O. (1947). A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems. *Psychological Bullertin, 44,* 54–79.
Kahn, R.L. (1960). Productivity and Job Satisfaction, *Personnel Psychology,* 13, 257–387.
Kahn, R.L & Katz, D. (1960). Leadership practices in relation to productivity and morale. Cartwright, D., & Zander, A.F. (eds). *Group Dynamics,* (2nd, ed.) Evanston, Illinois: Row Peterson.

Karlsson, L.E. (1969). *Demokrati på arbetsplatsen.* Falköping: Prisma.
Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science, 9,* 131–146.
Katz, D. & Kahn, R.L. (1959). Human Organization and Worker Motivation. *Industrial productivity.* Madison, Wisconsin: Industrial Relations Research Association, 146–171.
Lange, C.J. & Jacobs, T.O. (1960). *Leadership in Army Infantry Platoons: Study II Virginia:* Human Resources Research Organization.
Lawler, E.E. (1967). Attitude Surveys and Job Performance. *Personnel Administration, 30,* 3–5, 22–24.
Lennerlöf, L. (1968). *Supervision, situation, individual, behavior, effect.* Stockholm: The Swedish Council for Personnel Administration.
Lennerlöf, L. (1969). *Chef, ledare och ledarskap.* Stockholm: PA-rådet.
Leyman, H. (1974). *Teorier om makt och processanalys av maktutövande.* IAN-rapport nr 116. Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet.
Likert, R. (1956). *Developing Patterns of Management. II.* New York: AMA (General Management Series, 182).
Likert, R. (1961). *New patterns of management.* New York: McGraw–Hill.
Likert, R. (1967). *The human Organization.* New York: McGraw-Hill.
Madsen, K.B. (1970). *Allmän psykologi.* Stockholm: Nordstedt o Söner.
Marsch, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations.* New York: Wiley.
Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review, 50,* 370–396.
McGregor, D. (1960). *The human Side of Enterprice.* New York: McGraw-Hill.
McGregor, D. (1967). *The professional Manager.* New York: McGraw-Hill.
Modern Volunteer Army Program (MVAP) (1972). *Final Report Fiscal Year 1972.* Fort Carson and 4th Infantry Division (Meckanized).
Morris, R.T. & Seeman, M. (1950). The problem of leadership: an interdisciplinary approach. *American Journal of Sociology, 55,* 149–155.
Moskos, C.C. (1968). Eigenintresse, Primärgruppen und Ideologi. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 12.*
Murray, H.A. (1938). *Explorations in personality.* New York: Oxford University Press.
Mårdberg, B. (1969). *Dimensionanalys för beteendevetare.* Stockholm.
Paterson, T.T. (1955). *Morale in War and Work.* London: Max Parrish.
Peabody, R.L. (1964). *Organizational Authority: Superor-Subordinate Relationship in Three Public Service Organizations.* New York: Atherton Press.
Pikas, A. (1961). *Barn och föräldrarauktoritet.* Solna.
Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1968). What Job Attitudes Tell about Motivation. *Harvard Business Rewiew, 46,* 118–126.
Rehnström, S. & Kjellin, J. (1970). ISR: "Survey of organizations". Ett instrument för mätning av organisationellt beteende. Stencil.
Rosen, N.A. (1970). Open Systems Theory in an Organizational Sub-System. *Organizational Behavior and Human Performance, 5,* 246–265.
Scodel, A. (1962). *Induced Collaboration in Some Non-Zero Sum Games.* Columbus: Ohio State University Research Foundation.
Scott, E.L. (1952). *Perceptions of Organization and Leadership Behavior.* Columbus, Ohio: Ohio State University Research Foundation.
Scott, E.L. (1953). *Status Expectations and Organizational Behavior.* Columbus, Ohio: Ohio State University Research Foundation.
Scott, W.R., Dornbusch, S.M., Busching, P.C. & Laing, J.D. (1967). Organizational Evaluation and Authority, *Administrative Science Quarterly, 12,* 93–117.

Seashore, S.E. (1954). *Group Cohesiveness in the Industrial Work Group.* Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research.
Shartle, C.L. & Stogdill, R.M. (1953). *Studies in Naval Leadership: Methods, Results, and Applications.* Columbus, Ohio: Ohio State University, Personnel Research Board.
Shartle, C.L. (1963). Studies in Naval Leadership. Part I. In Guetzkow, H. (ed.) *Groups, Leadership and Men: Research in Human Relations.* New York: Russell and Russell, 119–133.
Siegel, S. (1956). *Nonparametric Statistics for the behavioral science.* Tokyo: McGraw-Hill.
Statens offentliga utredningar. (SOU 1959: 23). *Arméns befäl.*
Statens offentliga utredningar. (SOU 1971: 39). *Den svenska köpkraftfördelningen.*
Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology, 25,* 35–72.
Stogdill, R.M. (1959). *Individual behavior and group achivement.* New York: Oxford University Press.
Stogdill, R.M. (1969). *Individual Behavior and Group Achivement: A Behavior Model of Organization.* Washington: Paper presented at Annual Meeting of American Psychological Association.
Stogdill, R.M. et al (1953). *Aspects of leadership and organization.* Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University.
Stogdill, R.M. & Shartle, C.L. (1948). Methods for Determining Patterns of Leadership Behavior in Relation to Organization Structure and Objectives. *Journal of Applied Psychology, 32,* 286–291.
Stogdill, R., & Coons, A.E. (1957). *Leader Behavior: Its Description and Measurement.* Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University.
Stouffer, S.A. et al (1949). *The American Soldier:* Adjustment during Army life. Studies in Social Psychology in World War II. Vol I. Princeton.
Stouffer, S.A., Suchman, E.A., DeVinney, L.C., Star, S.A., & Williams, R.M., Jr. (1952). Barriers to Understanding Between Officers and Enlisted Men. *Reader in Bureauracy,* Glencoe: The Free Press, 265–272.
Sykes, A.J.M. (1962). The effect of a supervisory training course in changing supervisors' perceptions and expectations of the role of management. *Human Relations, 15,* 227–243.
Tannanbaum, R., Wechler, I. & Massarik, F. (1961). *Leadership and organization.* New York: McGraw-Hill.
Thorsrud, E. & Emery, F. (1964). *Industriellt demokrati.* Oslo.
Thorsrud, E. & Emery, F. (1969). *Medinflytande och engagemang i arbetet.* Stockholm.
Thurley, K.E. & Hamblin, A.C. (1963). *The supervisor and his job.* London: D.S.I.R.
Thurley, K.E. & Wirdenius, H. (1973). *Supervision. A reappraisal* Stockholm: Pa-rådet.
Westerlund, G. & Strömberg, L. (1965). Measurment and appraisal of the performance of foremen. *British Journal of Industrial Relations, 3,* 345–362.
Wirdenius, H. (1958). *Supervisors at work.* Stockholm: The Swedish Council for Personnel Administration.
Wrong, D.H. (1968). Some Problems in Defining Social Power, *The American Journal of Sociology, 73,* 673–681.
Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation.* New York: Wiley.